

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études

**En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en science économiques et
financières**

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

***Le rôle de l'audit interne dans l'appréciation du dispositif de
contrôle interne du cycle « Vente/Client »
Mission d'audit du cycle « Vente/Client »***

Elaboré par :

KEBAILI Djallel-Eddine

Encadré par :

Professeur DAHIA Abdelhafid

Lieu du stage : SPA. EPE filiale céréales des Hauts Plateaux-Sétif.

Période du stage : du 01/03/2023 au 31/03/2023

**Promotion
2022/2023**

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études

**En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en science économiques et
financières**

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

***Le rôle de l'audit interne dans l'appréciation du dispositif de
contrôle interne du cycle « Vente/Client »
Mission d'audit du cycle « Vente/Client »***

Elaboré par :

KEBAILI Djallel-Eddine

Encadré par :

Professeur, DAHIA Abdelhafid

Lieu du stage : SPA. EPE filiale céréales des Hauts Plateaux-Sétif.

Période du stage : du 01/03/2023 au 31/03/2023

**Promotion
2022/2023**

Remerciements

Au terme de ce projet de fin d'études, je remercie avant tout ALLAH qui m'a donné la force, la volonté et le courage pour terminer mes études et acquérir un certain niveau de savoir.

Mes sincères remerciements vont à mon encadreur, le professeur « ABDELHAFID DAHIA », pour son orientation, sa confiance et sa patience qui ont été essentiels pour mener ce travail à bien.

Je remercie également Monsieur « RADJAH TOUFIK », Commissaire aux comptes, pour son encadrement et sa disponibilité pendant mes cinq années d'études. Ses conseils et son soutien m'ont permis d'acquérir de nouvelles compétences et d'approfondir mes connaissances dans mon domaine.

J'exprime ma gratitude envers l'étudiant en doctorat, « KEBAILI OUACEL », pour sa contribution à la rédaction de ce mémoire et surtout pour son encouragement.

Je tiens également à remercier l'entreprise « AGRODIV CHP » pour m'avoir accueilli au sein de ses équipes.

Enfin, ma famille « NADIA et AMEL », Mes frères, mes amis et mon école « ESC » méritent aussi mes remerciements pour leur soutien et leur encouragement tout au long de ces cinq années. Leur confiance et leur appui ont été essentiels pour ma réussite.

Merci à tous.....

Sommaire

Remerciements	I
Sommaire	I
Liste des abréviations	IV
Liste des figures	V
Liste des tableaux	VI
Résumé	VIII
Introduction générale	A
Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne et du contrôle interne	2
Introduction du chapitre I	2
Section 01 : Généralité sur l'audit interne	3
1. Définition de l'audit interne	3
2. La typologie de l'audit interne	5
3. Les Caractéristiques de la fonction d'audit interne	8
4. Les objectifs de l'audit interne	10
5. Le rôle de l'audit interne dans l'organisation	12
Section 2 : Les fondements théoriques du contrôle interne	14
1. Définition du contrôle interne	14
2. Les objectifs du contrôle interne	16
3. Les composantes du contrôle interne	16
4. Les acteurs principaux du contrôle interne	20
5. Les limites du contrôle interne	21
Section 03 : La démarche méthodologique d'une mission d'audit interne	23
1. Définition de la mission d'audit interne	23
2. Les critères d'une mission d'audit interne	23
3. Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne	25
4. L'appréciation du contrôle interne	34
Conclusion du chapitre I	36
Chapitre II : Le contrôle interne du cycle « Vente-client »	38
Introduction du chapitre II	38
Section 01 : Concepts clés du cycle « vente-client » :	39

1. Définition du cycle de vente-Client	39
2. L'importance du cycle « Vente-Client »	39
3. Différents types de ventes :	40
4. Les services intervenants au cycle vente/ Client :	40
Section 02 : Le dispositif du contrôle interne lié cycle vente-client	43
1. La description synthétique de la procédure du cycle vente-Client	43
2. Les principales activités composant le cycle ventes /clients	44
3. Les objectifs du contrôle interne du cycle vente-Client	47
4. Identification des risques opérationnels liés au cycle vente-client	48
Section 03 : l'évaluation et les outils de description du contrôle interne du cycle Vente-Client	51
1. Évaluation du contrôle interne du cycle vente-Client	51
2. Les outils de description et d'évaluation du cycle Vente-Client	52
Conclusion du chapitre II	60
Chapitre III : Pratique de l'audit interne du cycle « Vente/Client » au sein de l'entreprise « AGRODIV CHP »	62
Introduction du chapitre III :	62
Section 01 : Aperçu général sur la « Filiale C.H.P » du Groupe AGRODIV	63
1. Présentation de l'entreprise « AGRODIV CHP »	63
2. Histoire de développement de l'entreprise	63
3. Logo de l'entreprise « Filiale CHP » du groupe AGRODIV	64
4. Fiche technique de la société	65
5. Secteur d'activité	65
6. Les différentes structures de l'organisme	66
Section 02 : Description du dispositif de contrôle interne du cycle vente-client de la « Filiale C.H.P ».	71
1. La procédure opérationnelle du cycle Vente-Client	71
Section 03 : Le déroulement de la mission d'audit interne du cycle Vente-client au sein « AGRODIV CHP »	76
1. Phase de préparation	76
2. Phase de réalisation	84
3. Phase de conclusion	91

4. Synthèse sur l'évaluation de contrôle interne du cycle vente-Client de la filiale « AGRODIV CHP »	95
Conclusion du chapitre III	96
Conclusion générale	98
Bibliographie	102
Annexes	i
Tables des matières	I

Liste des abréviations

AAA	American Accounting Association
ADV	Administration des ventes
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
APEC	Association Pour l'Emploi des Cadres
BC	Bon de commande
BSIF	Le Bureau du surintendant des institutions financières
CNCC	La compagnie nationale des commissaires aux comptes
COSO	committee of sponsoring organization of the Treadway commission
CRCC	Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes
EPE	Entreprises publiques économique
FEI	Financial Executives International
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
GBO	Gestion du Budget par Objectifs
IFACI	Institut français de l'audit et du contrôle interne
IIA	the Institute of internal auditors
IMA	Institute of Management Comptables
ISA	International Standards on Auditing
ISO	International organisation for standardisation
MPA	Modalités Pratiques D'Application
PGI	Progiciel de gestion
QSI	Questionnaire de contrôle interne
SCI	Système de contrôle interne
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
DCDC	Diagramme circulatoire des documents comptables
ERP	Enterprise Resource Planning

Liste des figures

<i>Figure 1.1 - Définition de l'audit interne</i>	5
<i>Figure 1.2 - Les types d'audit et leurs objectifs.</i>	6
<i>Figure 1.3 - Le rôle de l'audit interne.</i>	12
<i>Figure 1.4 - Le rôle de l'audit interne</i>	12
<i>Figure 1.5 - les Cinq composants de la matrice COSO 1</i>	17
<i>Figure 1.6 - Les facteurs impactant l'environnement Contrôle</i>	18
<i>Figure 1.7 - Les principaux acteurs du contrôle interne</i>	21
<i>Figure 1.8 - Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne</i>	25
<i>Figure 1.9 - Schéma de la phase de préparation</i>	26
<i>Figure 1.10 - Schéma de la phase de réalisation</i>	30
<i>Figure 1.11 - Schéma de la phase de conclusion</i>	33
<i>Figure 2.12 - Les services intervenants au cycle Vente-Client.</i>	40
<i>Figure 2.13 - Les principales phases du cycle Vente-Client.</i>	43
<i>Figure 2.14 - Le cycle Vente-Client En présence d'un PGI</i>	52
<i>Figure 2.15 - Un modèle d'un DCDC du cycle Vente-Client</i>	54
<i>Figure 2.16 - Symboles de liaison en DCDC.</i>	55
<i>Figure 2.17 - Les symboles utilisés en DCDC.</i>	55

Liste des tableaux

<i>Tableau 1-1 - Les objectifs du contrôle interne</i>	<i>16</i>
<i>Tableau 1.2 - Modèle du FRAP et son contenu</i>	<i>32</i>
<i>Tableau 2.3 - Les risques potentiels liée au cycle Vente-Client.</i>	<i>49</i>
<i>Tableau 2.4 - La grille des taches en fonction des services intervenants</i>	<i>56</i>
<i>Tableau 3-5 - La grille des taches du cycle Vente-Client</i>	<i>78</i>
<i>Tableau 3.6 - Tableau d'analyse des zones de risque</i>	<i>81</i>
<i>Tableau 3.7 - Questionnaire de contrôle interne</i>	<i>85</i>

Liste des annexes

<i>Annexe N° 01- Questionnaire du CI du cycle Vente-Client.</i>	<i>-----i</i>
<i>Annexe N° 02 - Synthèse des constats d'audit</i>	<i>-----ii</i>
<i>Annexe N° 03 - Rapport d'audit interne</i>	<i>-----iii</i>
<i>Annexe N° 04 - Fiche de suivi des recommandations</i>	<i>-----iv</i>
<i>Annexe N° 05 - Programme de travail</i>	<i>-----v</i>

Résumé

Dans les grandes entreprises, l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'évaluation du contrôle interne d'une organisation. En tant que processus indépendant et objectif, pour mieux gérer les risques opérationnels, financiers et de conformité.

Il est considéré comme un outil précieux pour les organisations, car il permet d'obtenir une vision objective de la qualité des contrôles internes et de leur efficacité dans la gestion des risques opérationnels, financiers et de conformité. Cela aide les entreprises à prendre des mesures pour améliorer leurs processus et renforcer leur gouvernance interne.

L'audit interne joue un rôle essentiel dans l'évaluation du dispositif de contrôle interne du cycle Vente au sein d'une entreprise. En tant que processus indépendant et objectif, l'audit interne vise à évaluer l'efficacité des processus, des systèmes et des contrôles internes liés aux activités du cycle Vente-Client. Il assure une assurance indépendante sur la qualité des informations financières, l'efficacité des opérations et la conformité aux procédures. En identifiant les risques opérationnels, financiers et de conformité et fournir des recommandations pour améliorer les pratiques et les contrôles internes. Cela nous permet d'obtenir une vision objective du contrôle interne dans le cycle Vente, ce qui aide l'entreprise à renforcer sa gestion des risques et à améliorer ce processus.

L'étude met en exploration « La démarche méthodologique de l'audit interne dans la cadre de l'évaluation du dispositif du contrôle interne du cycle Vente-Client ». En vérifiant si les objectifs du cycle sont atteints et si les risques sont identifiés et gérés de manière efficace.

Les résultats de cette étude mettent en évidence que l'audit interne fournit une assurance indépendante et objective sur l'efficacité du contrôles interne du cycle Vente-Client.

Les mots clés associés : audit interne, contrôle interne, le cycle vente, évaluation, efficacité.

Abstract:

In large companies, internal audit plays a key role in assessing an organization's internal control. As an independent and objective process, to better manage operational, financial and compliance risks.

It is considered a valuable tool for organizations, as it provides an objective view of the quality of internal controls and their effectiveness in managing operational, financial and compliance risks. This helps companies take steps to improve their processes and strengthen their internal governance.

Internal audit plays a key role in evaluating the internal control system of the Sales cycle within a company. As an independent and objective process, internal audit aims to assess the effectiveness of the processes, systems and internal controls related to the activities of the Sales-Client cycle. It provides independent assurance on the quality of financial information, the efficiency of operations and compliance with procedures. Identifying operational, financial and compliance risks and providing recommendations to improve internal practices and controls. This allows us to get an objective view of internal control in the sales cycle, which helps the company strengthen its risk management and improve this process.

The study explores "The methodological approach of internal audit as part of the evaluation of the internal control system of the Sales-Client cycle". Verifying that cycle objectives are met and risks are identified and managed effectively.

The results of this study demonstrate that internal audit provides independent and objective assurance on the effectiveness of internal controls in the Sales-Customer cycle.

The associated keywords : internal audit, internal control, sales cycle, evaluation, efficiency.



Introduction générale

Introduction générale

Actuellement, dans les grandes sociétés, il existe souvent un service d'audit interne, chargé d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de proposer des axes d'amélioration à la direction. Elle pourrait inclure des sujets différents afin de prévenir l'activité de l'entreprise a des risques « risque comptable, social, informatique, environnemental, etc. ».

L'audit interne est considéré comme la meilleure prévention contre la non-conformité des dispositions. En l'occurrence, les auditeurs internes doivent aider les responsables à prévenir les risques de non-application des dispositifs en évaluant l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne (SCI).

Le contrôle interne fait partie des éléments à apprécier par l'audit interne, il comprend plusieurs enjeux et objectifs, que l'audit permet d'atteindre plus facilement. Ces deux fonctions sont donc bien distinctes mais surtout complémentaires et essentielles à la bonne gestion de toutes les fonctions de l'entité répartie en cycles notamment le cycle achat/fournisseur, le cycle vente/client, le cycle de trésorerie, le cycle immobilisation...etc.

Compte tenu de l'importance du cycle vente /client et étant donné que vendre et fidéliser la clientèle est l'objectif principal de chaque entreprise. En fait les ventes constituent l'élément principal de la rentabilité et de la performance de l'entité.

A cet égard, un dispositif de contrôle interne efficace au sein d'une entité constitue un pilier dans l'élaboration des tâches quotidiennes au sein de l'entreprise. Il contribue également à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations liées au processus « **Vente/Client** », et cela nous permet de prévenir de manière appropriée les risques significatifs qui peuvent impacter négativement sur le cycle « **Vente/Client** ».

Pour cela, il est nécessaire de procéder à l'évaluation de CI relatif au cycle « **Vente/Client** » par le biais d'un audit interne, le but de ce dernier est de s'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle interne comme étant un outil efficace pour le management afin d'être certain du bon fonctionnement.

De ce qui précède une problématique traverse notre esprit comme suivante :

« Comment l'audit interne contribuer à l'efficacité et à la pertinence du dispositif de contrôle interne relatif au cycle « Vente/Client » ? »

Sous cette problématique, nous tirons les sous-questions suivantes :

- En quoi consiste les notions d'audit et du contrôle interne ?
- Quelle est l'importance du cycle « vente Client » dans un système CI efficace ?
- Comment l'audit Interne aide au pilotage du système de contrôle interne dans l'entreprise.
- Comment peut-on améliorer le dispositif du contrôle interne du cycle « **Vente/Client** » à l'aide de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise ?

A la base de ces questions au-dessus, nous essayerons de répondre à ces dernières à travers les hypothèses suivantes :

L'hypothèse principale :

L'audit interne permet aux responsables de prévenir les risques de non-conformité du dispositif du cycle "vente-client" en évaluant son efficacité et son rendement.

Les hypothèses secondaires :

L'hypothèse 1 :

Le contrôle interne lié au cycle "Vente/Client" dans l'entreprise est efficace pour une gestion optimale des risques auxquels il est exposé.

L'hypothèse 2 :

Les recommandations et suggestions émises par l'auditeur interne, sont prises en compte et suivies par la direction générale de la SPA « AGRODIV CHP ».

L'objectif de la recherche :

L'intérêt de ce thème est donc de présenter le processus « Vente/Client » ainsi que de permettre de comprendre et d'analyser les risques humains pouvant influencer la performance de l'entreprise, nous savons que le cycle « Vente/Client » au sein de l'entreprise présente une fonction extrêmement importante, c'est l'une des plus importantes sources de la valeur ajoutée dans toute entreprise.

Par ailleurs, ce travail pourrait être utile aux dirigeants des entreprises de ne plus considérer l'audit interne comme une contrainte règlementaire, mais comme une fonction essentielle.

Motivation du choix :

Outre la pertinence du sujet en tant qu'enjeu actuel, d'autres raisons contribuent à cela et sont les suivantes :

- La corrélation avec notre domaine.
- Les contraintes des entreprises algériennes qui utilisent l'audit comme un moyen de divulgation des informations.
- L'expansion de nos connaissances dans le domaine de l'audit et la maîtrise des risques.

La méthodologie adaptée :

Nous adapterons la méthodologie Mixte « Approche empirique ».

En premier lieu, nous utiliserons la méthode qualitative et quantitative afin de pouvoir collecter des données et des informations grâce à l'observation, au recueil documentaire, ainsi que l'entretien qui nous permettra de collecter des données verbales sur le terrain. En second lieu, nous allons passer à un examen analytique en vérifiant tout élément du processus « Vente/Client » En dernier lieu en passant à la collecte des données grâce aux questionnements afin de procéder à l'analyse de ce dernier.

Le plan de travail :

Nous allons structurer notre travail en trois (03) chapitres :

Le premier chapitre intitulé « **Le cadre conceptuel de l'audit interne et du contrôle interne** » sera composé de (03) sections. Dans la première section, nous nous intéresserons à la notion de « **Généralité sur l'audit interne** », la deuxième section, nous aborderons la notion de « **Les fondements théoriques du contrôle interne** », et à la troisième, nous évoquons la notion de « **La démarche méthodologique d'une mission d'audit interne** », il convient de porter un regard sur l'audit interne et du contrôle interne d'une façon générale.

Le second chapitre intitulé « **Le contrôle interne du cycle « Vente/client** » sera constitué de trois (03) sections. Dans la première section, nous traiterons la notion du « **Concepts clés du cycle Vente-Client** ». Dans la deuxième section, nous mettrons l'accent sur « **Le dispositif contrôle interne du cycle Vente-client** » dans l'entreprise, quant à la troisième section nous aborderons « **L'évaluation et les Outils de description du contrôle interne du cycle vente-client** ».

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de notre cas pratique « **Pratique de l'audit interne du cycle Vente-Client au sein de la filiale AGRODIV CHP** » Ainsi, à travers trois (03) sections, nous présenterons l'entreprise SPA AGRODIV et son cycle Vente/Client. Dans la première section, nous procéderons par « **Aperçu générale de la filiale AGRODIV CHP** ». Dans la deuxième section, nous évaluerons « **Description du dispositif du CI du cycle « Vente-Client » de AGRODIV CHP** ». Dans la troisième section, nous représenterons « **Le Déroulement de la mission d'audit interne du cycle Vente-Client au sein de AGRODIV CHP** » « Application de la démarche d'audit du cycle « Vente /client » au sein de l'entreprise AGRODIV CHP ». On finira cette partie pratique en donnant « **Les résultats obtenus et les recommandations émises** ».



Chapitre I

*Le cadre conceptuel de l'audit interne
et du contrôle interne*

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne et du contrôle interne

Introduction du chapitre I

L'audit interne et le contrôle interne sont deux concepts étroitement liés mais distincts dans l'évaluation et la gestion des risques. Bien qu'ils partagent des objectifs similaires, ils diffèrent dans leurs rôles, responsabilités et approches.

Dans cette partie, nous examinerons la fonction de l'audit interne et le concept du contrôle interne. Nous commencerons par une introduction générale à l'audit interne, en abordant son historique, sa définition, les différents types d'audit et ses objectifs. Ensuite, nous nous concentrerons sur le contrôle interne, en définissant son concept, son organisation, ses objectifs et les composants selon le référentiel « COSO ». Enfin, nous mettrons l'accent sur la méthodologie de l'audit interne, en expliquant les concepts clés liés à cette pratique d'audit.

Section 01 : Généralité sur l'audit interne

Dans cette section, nous allons clarifier la notion d'audit interne et retracer son évolution au fil du temps. De plus, nous explorerons en détail les principes fondamentaux, les rôles essentiels de l'audit interne.

1. Définition de l'audit interne

Mots clés de la définition de l'audit interne à connaître :

- Activité
- Indépendante et objective/impartiale
- Valeur ajoutée
- Assurance et conseils
- Aide à atteindre objectifs
- Approche systématique et méthodique
- Évaluation et amélioration
- Processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise

Première définition : selon l'IIA¹

Approuvée par le conseil d'administration de l'**IFACI**²

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »³.

La définition de l'audit interne approuvée par le conseil d'administration de l'**IFACI** met en avant plusieurs aspects importants de cette activité. Tout d'abord, il souligne que l'audit interne est une fonction indépendante et objective, ce qui garantit son impartialité lors de l'évaluation

¹ The Institute of Internal Auditors : IIA, Établi en 1941, l'Institute of Internal Auditors (IIA) ou Institut des Auditeurs Internes est un institut voué à l'établissement de standards professionnels d'audit interne. Il regroupe des membres de 165 pays.

² L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes « IFACI »

³ Version française de la définition internationale, approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI

des opérations d'une organisation. Ensuite, il met en évidence le rôle de l'audit interne dans la fourniture d'une assurance à l'organisation quant à son niveau de maîtrise des opérations. Cela signifie que l'audit interne contribue à identifier les risques, les faiblesses et les opportunités d'amélioration dans les processus de l'organisation.

Cette définition de L'IFACI reconnaît le rôle crucial de l'audit interne dans l'atteinte des objectifs organisationnels en assurant une évaluation rigoureuse et en contribuant à l'amélioration continue des processus.

Deuxième Définition

D'après **SCHIEKN pierre**¹ : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Selon la définition de **Pierre Schiekn**, l'audit interne est une fonction qui opère de manière indépendante et objective au sein d'une organisation. Son rôle est de fournir une assurance quant à la maîtrise des opérations, tout en offrant des conseils pour les améliorer et générer de la valeur ajoutée.²

L'audit interne soutient l'organisation dans la réalisation de ses objectifs en évaluant de manière méthodique et systématique les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise. Il formule ensuite des recommandations visant à renforcer l'efficacité de ces processus.

Cette définition met en évidence aussi le rôle clé de l'audit interne dans l'amélioration continue et la création de valeur au sein de l'organisation.

Les deux définitions soulignent la nature autonome et impartiale de l'audit interne, ainsi que son rôle :

- Fournir des conseils visant à améliorer les processus organisationnels.

¹ SCHIEKN Pierre, « Mémento d'audit interne », Édition Dunod, Paris, 2007.

² Pierre Schick, Op. Cit,2007, P04.

- Contribuer à créer de la valeur ajoutée pour l'organisation.
- Effectuer une évaluation systématique et méthodique des risques, des mécanismes de contrôle et de la gouvernance d'entreprise.

Figure 1.1 - Définition de l'audit interne



Source : Abderrazek Souei. Expert-Comptable membre de l'OECT – Commissaire aux comptes.

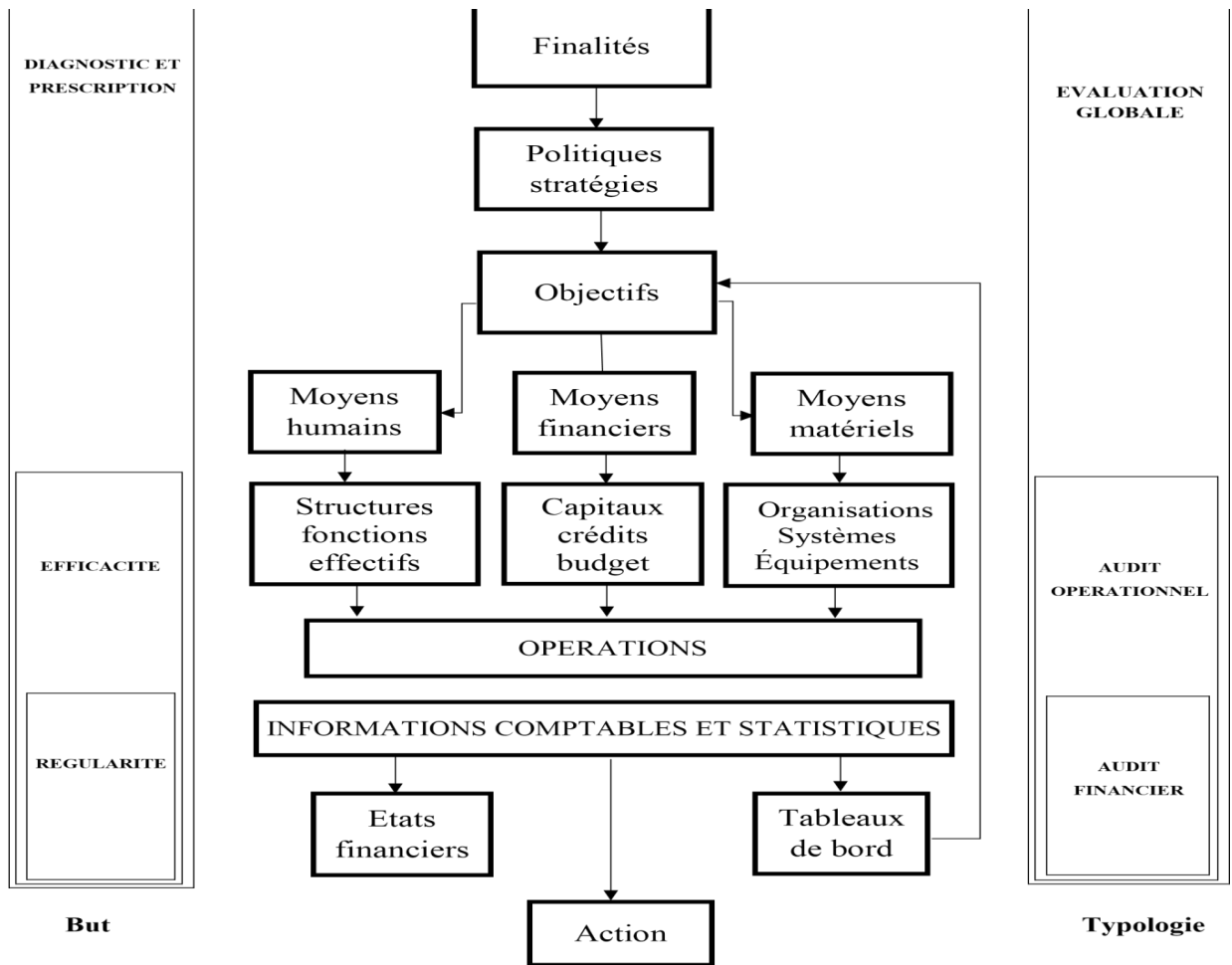
Toutes ces définitions nous ont importé un nouveau rôle de l'auditeur interne « l'évaluation et les recommandations », contrairement à son rôle classique qui a été « examiner et conformer ». Donc, « le rôle de l'audit interne est de fournir au management et au conseil d'administration un avis objectif et indépendant sur la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise ainsi de faire des recommandations pour améliorer le contrôle interne et apporter des conseils sur le contrôle interne. »¹.

2. La typologie de l'audit interne

Afin d'établir une typologie de l'audit interne, nous allons examiner les critères qui peuvent être utilisés pour classer les différents types d'audit. Cela comprend notamment la prise en compte des besoins spécifiques de chaque organisation ainsi que de ses divers objectifs.

¹ CHEKROUN Meriem, Thèse doctorat, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des Entreprises Publiques Algériennes ». Université Tlemcen. P180.

Figure 1.2 - Les types d'audit et leurs objectifs.



Source : Élisabeth. Bertin, « Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international »
Édition EYROLLES, Paris 2007, P20

2.1 Selon le secteur sollicité

Les types d'audit peuvent varier en fonction du secteur spécifique dans lequel une organisation opère. Voici quelques exemples de types d'audit interne courants selon le secteur

2.1.1 Audit Social

« Audit social est un instrument de gestion, une démarche d'observation qui tend à estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son

environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité » Selon Raymond VATIER¹.

L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes. L'audit social est un instrument de responsabilité sociale pour une organisation².

2.1.2 Audit qualité

Selon la Norme ISO 19011, 2002, il convient d'entendre par "audit", "preuves d'audit" et "critères d'audit" : audit qualité, preuves d'audit qualité et critères d'audit qualité. « L'Audit (ISO 19011, 2002) est un processus systématique indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelles mesures les critères d'audit sont satisfaits.³

Il est à noter que l'audit qualité s'applique essentiellement, mais n'est pas limité, à un système qualité ou à des éléments de celui-ci, à des processus, à des produits ou à des services. De tels audits sont couramment appelés : « audit de système qualité », « audit qualité de processus », « audit de qualité produit », « audit de qualité de service ».⁴

2.1.3 L'audit comptable et financier

L'audit financier est l'aspect de l'audit le plus connu, parce que le plus ancien. Il a eu un développement parallèle à celui de la comptabilité. Visant à l'origine, la recherche de la fraude et l'erreur, l'audit comptable s'est orienté vers l'émission d'une opinion, sur la validité des états financiers.

Selon « CNCC »⁵ : un audit qui consiste à examiner, par sondage, les éléments probants justifiant les données contenues dans les comptes. Il consiste à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble⁶.

¹ Raymond VATIER, « audit de la gestion sociale », Edition d'organisation, 1988, P 04.

² KURIAN. T, « Social audit », Centre for Good Governance, Hyderabad, 2008, P 01.

³ <https://www.iso.org/fr/standard/31169.html#:~:text=L'ISO%2019011%3A2002%20fournit,des%20auditeurs%20de%20ces%20syst%C3%A8mes>. Consulté le 13/03/2023

⁴ NANTERME. J. F, « Gestion de la qualité : Audits internes et externes », Université Strasbourg, P 06.

⁵ CNCC : la compagnie nationale des commissaires aux comptes

⁶ DANIEL.B « l'audit comptable et financier », Edition Paolina, Paris, 1997, p10.

2.1.4 Audit opérationnel

Les audits opérationnels touchent toutes les fonctions de l'organisation : Les achats, les ventes, le recouvrement, la maintenance, les systèmes d'information, la gestion des ressources humaines, la gestion des stocks, la gestion budgétaire, la gestion commerciale et le marketing, la gestion du patrimoine, ...etc.¹

Ce type de missions d'audit interne permet d'avoir une vue d'ensemble et synthétique sur le fonctionnement d'un ensemble d'opérations ou d'activités : « Adéquation des moyens aux objectifs, optimisation des ressources, économies réalisées lors de l'acquisition des ressources, pertinence des méthodes et procédures et la qualité des performances.²

2.1.5 Audit environnemental

Selon le Règlement CEE n°1836/93 du Conseil du 23/06/93³ :« un audit environnemental " désigne un instrument de gestion comprenant une évaluation systématique, documentée, périodique et objective de l'efficacité de l'organisation, du système de gestion et des procédures destinées à la protection de l'environnement. ».

L'audit environnemental peut être appliqué à tous les types d'investissement du moment que l'activité considérée est en cours d'exploitation.⁴

3. Les Caractéristiques de la fonction d'audit interne

Selon l'IIA, "l'audit interne consiste en l'examen et l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de pilotage, en vue d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs"⁵. Voici quelques caractéristiques clés de l'audit interne :

3.1 L'universalité

L'universalité en audit interne se réfère au principe selon lequel les concepts, les normes, les méthodologies et les meilleures pratiques d'audit interne sont applicables de manière globale,

¹ Bécourt. J.C, Bouquin. H, « Audit opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance, 3eme Edition ECONOMICA, Paris, 2008.

² Idem.

³ Publié au journal officiel des communautés européennes, N° L 168/1.

⁴ Alain Mikol, « Contrôle interne », PUF, 2003

⁵ **Coopers & Lybrand** et IFACI, « la nouvelle pratique du contrôle interne », édition d'organisation, Paris, cinquième tirage, 2000, p 333.

Elle doit être appréhendée dans un double sens, à savoir, elle s'applique à toutes les organisations et à tous les processus, domaines, fonctions et opérations au sein d'une organisation ¹

D'après RENARD.JACQUES « Nombreux sont encore ceux qui, lorsqu'on parle d'audit interne, pensent fonction financière et comptable. C'est que le poids de l'histoire pèse encore lourdement dans les esprits qui n'ont pas été informés sur l'évolution de la fonction ». ²

3.2 L'indépendance

L'indépendance en audit interne est un principe clé qui vise à garantir que le département d'audit interne d'une organisation fonctionne de manière objective, impartiale et sans ingérence induite dans l'exécution de ses missions. La norme **1100** précise que Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011 « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail » ³.

Les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils auditent afin d'être en mesure de porter un jugement libre et impartial. Cette indépendance de la fonction d'audit s'obtient par l'objectivité et par la place du service dans l'organigramme, l'indépendance, est aussi l'indépendance d'esprit qui implique que l'auditeur ne subordonne pas ses propres jugements à ceux d'autres personnes ⁴

3.3 Objectivité

L'objectivité est un principe essentiel. Elle fait référence à la capacité de l'auditeur interne à exercer son jugement de manière impartiale, en évitant toute influence de préjugés.

L'objectivité est liée d'une part à l'adoption par l'auditeur interne d'une attitude d'esprit indépendant au cours de ses missions et d'autre part ; par la mise en œuvre des normes et standards internationaux de la profession d'audit interne. ⁵

¹ Zied BOUDRIGA, « L'audit interne : Organisations et Pratiques », 2002, P.44.

² RENARD J, « théorie et pratique de l'audit interne », 7-ème, Éditions d'Organisation Eyrolles, Paris. 5 janv. 2010.P42.

³ Zied BOUDRIGA, Op, Cit, p.43.

⁴ Olivier Lemant et un groupe de réflexion de l'institut de l'audit interne, « créer, organiser et développer l'audit interne –que faire pour réussir ? », MAXIMA, Paris, 1999, p 27.

⁵ SAIDJ, (F), « méthodologie et cadre de références des pratiques professionnelles de l'audit interne », in revue nouvelle économie, N°11, février 2014, pp.22-23.

3.4 La périodicité : « Activité permanente et continue ».

L'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle est réalisée de manière ponctuelle et discontinue dans le temps, en fonction des risques et des activités auditées.

L'activité audit interne est une activité permanente et continue au sein d'une organisation mais périodique ou discontinue pour ceux qui la rencontrent « Les audités ». ¹

Selon **RENARD.JACQUES** : « Il est intéressant de souligner, dès à présent, que le caractère permanent implique pour l'auditeur interne l'exclusion de toute responsabilité dans des fonctions opérationnelles en dehors de ses missions d'audit. Cette règle est à la fois une nécessité pratique et une exigence déontologique. C'est une nécessité pratique car on ne peut être à la fois juge et partie, auditeur et responsable opérationnel. C'est également une exigence déontologique car elle est imposée par la nécessité de tout auditer et de le faire sans aucun subjectivisme. »²

4. Les objectifs de l'audit interne

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et/ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise.³

4.1 La régularité

À ce niveau, l'auditeur interne s'emploie à vérifier les éléments suivants :

- La conformité de l'application des instructions de la direction générale ainsi que des dispositions légales et réglementaires.
- La régularité des opérations de l'entreprise.
- Le bon fonctionnement des procédures et structures de l'entreprise, garantissant la production d'informations fiables.

L'auditeur interne est ainsi chargé d'évaluer le niveau de régularité et de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles par rapport au référentiel établi,

¹ Zied BOUDRIGA, Op. Cit., p.45.

² **RENARD.JACQUES**, Op. Cit., p.42.

³ BELAID Khayrallah, « l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes », centre de publication Universitaire, Tunis 2005, p.02.

comprenant les instructions internes ainsi que les dispositions légales et réglementaires. En cas de déviations ou de distorsions constatées, il informera les responsables concernés de manière à ce qu'ils en soient conscients.

A cette étape, il va en analyse les causes, en évaluer les conséquences et enfin, proposer des solutions pour réduire l'écart entre la réalité. Cette démarche, qui est essentielle pour un auditeur interne, est complétée par une approche nouvelle connue sous le nom d'audit d'efficacité.

4.2 L'efficacité

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité et la conformité de l'entreprise au référentiel interne et externe, mais il se base sur la qualité de sa réalisation en termes de performance « efficacité et efficacité ».

L'auditeur cherche ici un écart entre les résultats et les objectifs, c'est à dire un écart entre le but choisi et l'effet produit, mais aussi « le pourquoi ? » de cet écart et le « comment ? ».

« C'est l'efficacité d'actions entreprises qui est évaluée, c'est à-dire la capacité de la firme à atteindre les objectifs fixés. Ainsi, l'action d'un responsable de zone ayant atteint son objectif de part de marché sera de ce fait jugée efficace ».¹

4.3 La pertinence

La pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix faites aboutiront effectivement aux effets recherchés.

L'audit interne se caractérise par deux activités distinctes mais complémentaires qui se servent mutuellement de référence, à savoir l'audit financier et l'audit opérationnel, alors que "l'audit opérationnel est une vision progressiste de la fonction d'audit interne, tandis que l'audit financier ou bien l'audit comptable consiste à évaluer la fiabilité de l'information comptable et financière."²

¹ P-L Bescos & ALL, « contrôle de gestion et management, éditions Montchrestien », E.J.A, 1993, P.39.

² **Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin**, « audit opérationnel –entrepreneuriat, gouvernance et performance », ECONOMICA, Paris, 2008, 3e édition, P.13.

5. Le rôle de l'audit interne dans l'organisation¹

Lors de la définition du rôle de l'audit interne, les responsables de l'audit interne doivent en priorité se demander si l'activité constitue une menace pour l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes et si elle peut améliorer la gestion des risques, les contrôles et la gouvernance de l'organisation. La note de position de l'IIA indique les rôles que l'audit interne doit et ne doit pas jouer dans le processus de management des risques¹

Figure 1.3 - Le rôle de l'audit interne.



Source : André QUINQUIS - Jean-Marc LE MARTIN Mise en œuvre des principes de management de la qualité.

L'audit interne donne des points de vue et agit comme un catalyseur permettant à la direction et au Conseil de mieux comprendre les processus et les structures de gouvernance. Pour l'IIA, la mise en perspective de la gouvernance, des risques et des dispositifs de contrôle par l'audit interne suscite des changements positifs et des innovations au sein de l'organisation. Elle renforce la confiance dans l'organisation et permet de prendre des décisions avisées. De plus, un audit interne performant peut avoir la maturité nécessaire pour proposer à l'organisation une vision proactive en identifiant les tendances et en attirant l'attention sur les défis émergents, avant qu'ils ne se transforment en crises.²

¹ Position de L'IIA, « Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise », 2004, P.01

² Position de L'IIA, « Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise », 2004, P.01

La fonction Audit interne consiste donner au conseil d'administration « par le biais de son comité d'audit » et à la haute direction d'une institution financière fédérale « l'institution » l'assurance indépendante de l'efficacité et du respect des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance de l'institution.¹

¹ BSIF, « Critères d'évaluation – Audit interne », 2018, P.01

Section 2 : Les fondements théoriques du contrôle interne

Au titre de la deuxième section nommée « Les fondements théoriques du contrôle interne », nous présenterons dans un premier temps les généralités du contrôle interne suivie de l'importance du contrôle interne efficace, et les composants du « COSO » et leurs objectifs.

1. Définition du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne ont évolué dans le temps et en fonction de l'environnement de l'entreprise. Ainsi, Les définitions les plus pertinentes et universelles qui ont apporté une clarté sur le concept sont les suivantes :

Première définition

Selon l'**Ordre des Experts Comptables Français** : « Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »¹

La définition du contrôle interne selon l'Ordre des Experts Comptables Français « **OECF** » met en évidence les aspects suivants :

- **La nature du contrôle interne** : Il est décrit comme un ensemble de sécurités qui contribuent à la maîtrise de l'entreprise.
- **Les objectifs du contrôle interne** : Il vise à assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ainsi que la qualité de l'information.
- **La responsabilité du contrôle interne** : Il est mentionné que le contrôle interne a pour rôle d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances de l'entreprise.

¹ Grand Bernard., Verdalle Bernard, (1999), Audit Comptable et Financier, 2ème édition, Paris, Economica, p.63.

- **Les manifestations concrètes du contrôle interne** : Il est précisé que le contrôle interne se manifeste à travers l'organisation, les méthodes et les procédures mises en place dans chaque activité de l'entreprise.

Deuxième définition

Cette définition était d'ailleurs relayée en 1978 en des termes quasiment identiques par le « Consultative Committee of Accountancy » :

« Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées. »¹.

Cette définition, qui a été relayée en 1978 par le « CCA », est remarquablement similaire à la précédente en termes de contenu et de portée. Elle souligne également les aspects clés du contrôle interne :

- **Les systèmes de contrôle** : il englobe l'ensemble des systèmes de contrôle, qu'ils soient financiers ou non.
- **Les objectifs du contrôle interne** : L'accent est mis sur le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs de l'entreprise et la garantie de l'exactitude et de l'intégralité des informations enregistrées.

Ces définitions confirment ainsi le rôle essentiel du contrôle interne dans la gouvernance et la pérennité de l'entreprise

¹ Renard Jacques, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », Groupe Eyrolles, 2012, P.03

2. Les objectifs du contrôle interne

Dès 1987, le célèbre institut des auditeurs internes américain IIA a donné la définition suivante « Les objectifs principaux du système de contrôle interne sont : repris dans la Nonne 211 O. A2 et 2120.A 1¹.

« Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Mais il faut étendre la notion et comprendre par là non seulement les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également deux autres éléments non moins essentiels »², dont « la norme 2110.A, ajoute que l'auditeur doit surveiller et évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. »³. Selon F. Vallin & L. Collins⁴ « Voir le tableau au-dessous »

Tableau 1-1 - Les objectifs du contrôle interne

O b j e c t i f s	M i s s i o n s
Objectif n° 1	Protection et sauvegarde du patrimoine
Objectif n° 2	La Fiabilité et l'exhaustivité de l'information.
Objectif n° 3	Le respect des lois, règlements et contrats
Objectif n° 4	L'efficacité et l'efficience des opérations
Objectif n° 5	Identification des nouveaux risques

Source : élaboré par nos soins

3. Les composantes du contrôle interne

Selon COSO⁵ Le dispositif de Contrôle Interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés. Ces composants

¹Celui-ci fait l'objet des normes 2110 à 2130. 2110 et ses compléments A1 et A2 concernent l'évaluation du processus de gouvernance de l'organisation auditée.

² Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », op. Cit, p145.

³ Idem.

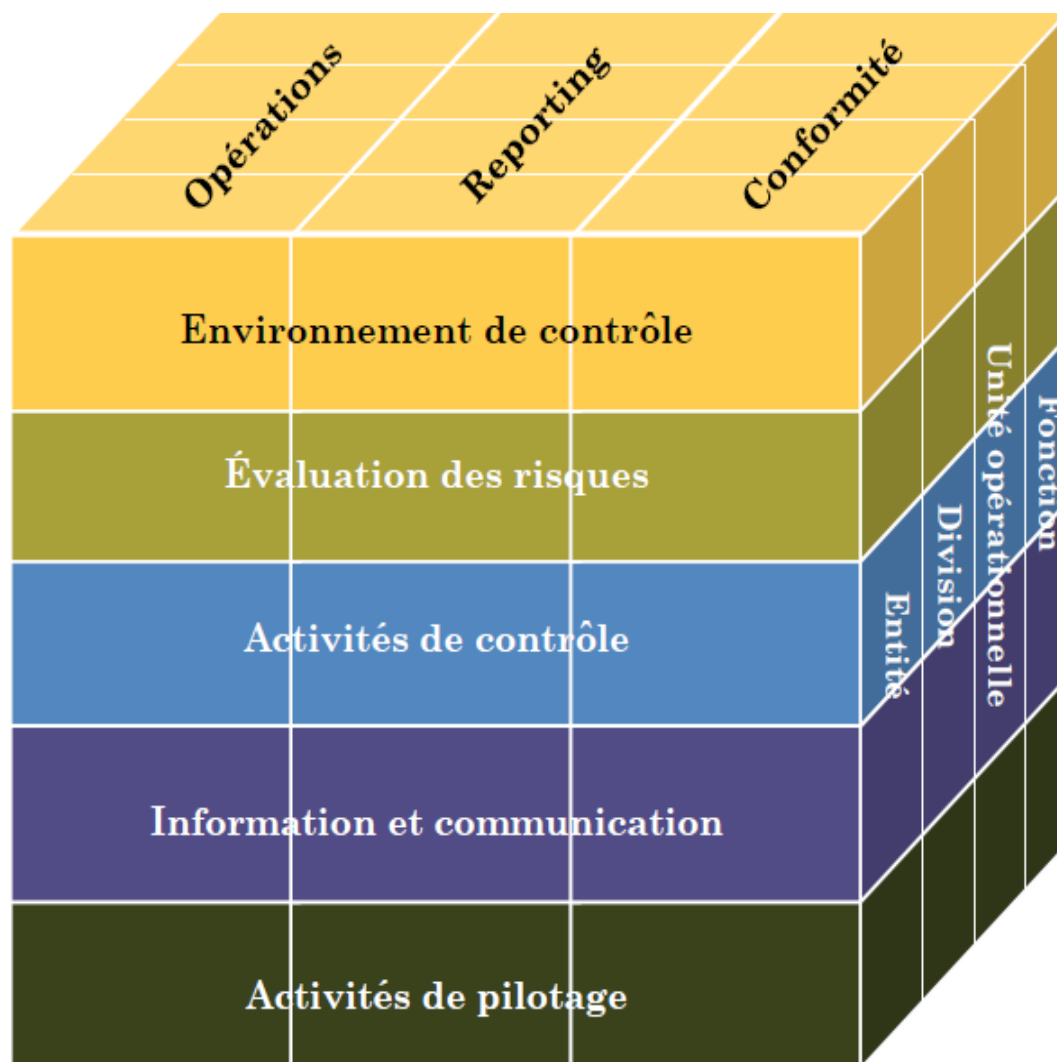
⁴ F. Vallin & L. Collins, op, cit, p. 55

⁵ Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission est une initiative commune de cinq organisations privées en 1992.le comité a pour objectif l'amélioration de la performance et de la gouvernance des entreprises ainsi que la réduction des fraudes au sein de l'organisation.

procurent un cadre pour décrire et analyser le Contrôle Interne mis en place dans une organisation.¹

- Environnement de contrôle ;
- Evaluation des risques
- Activités de contrôle ;
- Information et communications ;
- Pilotage.

Figure 1.5 - les Cinq composants de la matrice COSO 1



Source : d'après <http://www.coso.org>

¹ Price Waterhouse, IFACI, « La pratique du Contrôle Interne ». Paris, édition d'organisation, 2004. Pp 41-42

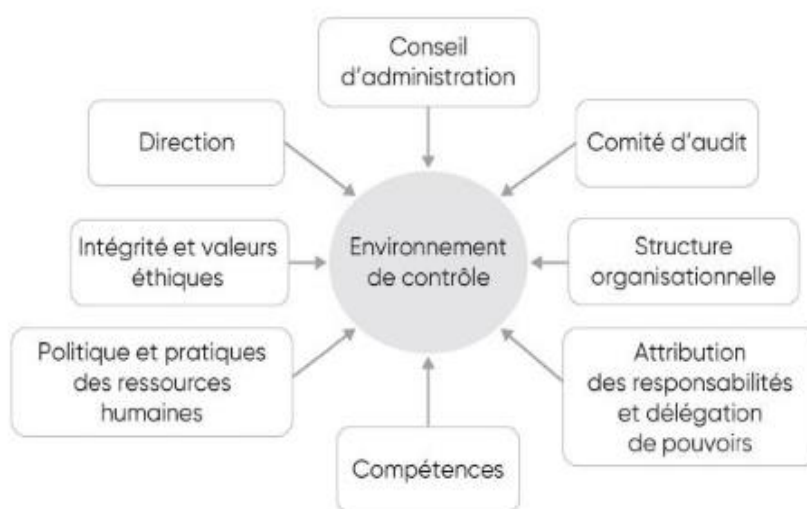
Les éléments de base qui constituent le model COSO dont l'environnement de contrôle qui présente la culture de l'organisation, une évaluation des risques qui permette de les connaître afin de bien les maîtriser, des activités de contrôle comprend les dispositifs spécifiques, une information et une communication satisfaisantes, et en fin un pilotage par chaque responsable à son niveau (ce que signifie que chaque responsable de l'entité assume sa responsabilité).¹

3.1 L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle reflète la culture d'une organisation puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation de son personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de toutes les autres composantes du contrôle interne en fournissant une discipline et une structure. Les facteurs constitutifs de l'environnement de contrôle sont l'intégrité, l'éthique et la compétence, tant personnelles que professionnelles, des responsables et des employés, le style de management « la philosophie des responsables et leur manière d'opérer », la structure de l'organisation, la politique de délégation de pouvoirs et de responsabilités, et la politique de gestion des ressources humaines.²

Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent les éléments suivants³ « Voir figure au-dessous »

Figure 1.6 - Les facteurs impactant l'environnement Contrôle



Source : La GBO et La modernisation des Contrôle

¹ Mme Belkacemi Fadila, « apport de l'audit interne à la performance des entreprises industrielles algériennes », Thèse préparée en vue de l'obtention d'un Doctorat-Science, Université d'Alger, 2017, P.56.

² Nicolas Berland, Yves De Rongé – « Contrôle de gestion », 4e édition, France, 2019, P.07

³ Price water house, IFACI, op. cit., pp. 41-42.

3.2 Evaluation des risques

Quel que soit sa taille, sa structure, la nature de ses activités et le secteur économique dans lequel elle évolue, l'entreprise est confrontée à des risques à tous les niveaux. Ces risques peuvent mettre en cause sa survie, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel.

Le risque étant inhérent aux affaires, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable et s'efforcer de les minimiser et les maintenir à un certain niveau.¹

3.3 Activités de contrôle

Les activités de contrôle interne sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions autres qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, telles que l'appréciation des performances opérationnelles, la sécurité des actifs et la séparation de tâches. Cette pyramide nécessite une charpente et un toit : ce sont les deux derniers éléments du contrôle interne.²

3.4 L'information et la communication

La diffusion ou la communication efficace implique une circulation multidirectionnelle. Car si l'intéressé est mal informé sur ses risques, il ne peut jamais espérer concevoir un dispositif de contrôle interne efficace. Par ailleurs, la communication efficace avec les partenaires extérieurs, notamment : clients, fournisseurs, autorités de tutelle ou actionnaires, est également d'une grande importance. Par conséquent, pour garantir cette communication efficace, le management doit instaurer des voies et moyens pertinents : les manuels de procédures, les tableaux d'affichage, les cassettes vidéo, les actes du management à l'égard des employés.³

« Les éléments du contrôle interne doivent être connus de tous ceux qui auront à les mettre en œuvre ou à les rencontrer. La transparence doit être la règle : pas de rétention d'information, pas de circuits de communication excessivement complexes, pas d'informations superflues, pas de repli sur sa propre activité, tous éléments qui misent à la bonne maîtrise de l'ensemble »⁴

¹ Coopers, Lybrand. « La nouvelle pratique du Contrôle Interne ». Paris, édition d'organisation, 2002. Pp 49-50.

² Mme Belkacemi Fadila, « APPORT DE L'AUDIT INTERNE A LA PERFORMANCE DES ENAPPORT DE L'AUDIT INTERNE A LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ALGERIENNES », Thèse préparée en vue de l'obtention d'un Doctorat- Science, Université d'Alger, 2017, P.56.

³ Idem. P.56.

⁴ Jacques Renard, Op, Cit, p145

3.5 Le pilotage du contrôle interne « monitoring »

Les opérations de pilotage permettent de s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement du système de Contrôle Interne. Ce processus implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires.¹

« Si le DG est le premier responsable du contrôle interne, il doit déléguer la mise en place aux responsables hiérarchiques qui définissent les contrôles qui seront réalisés par eux-mêmes ou par d'autres salariés ».²

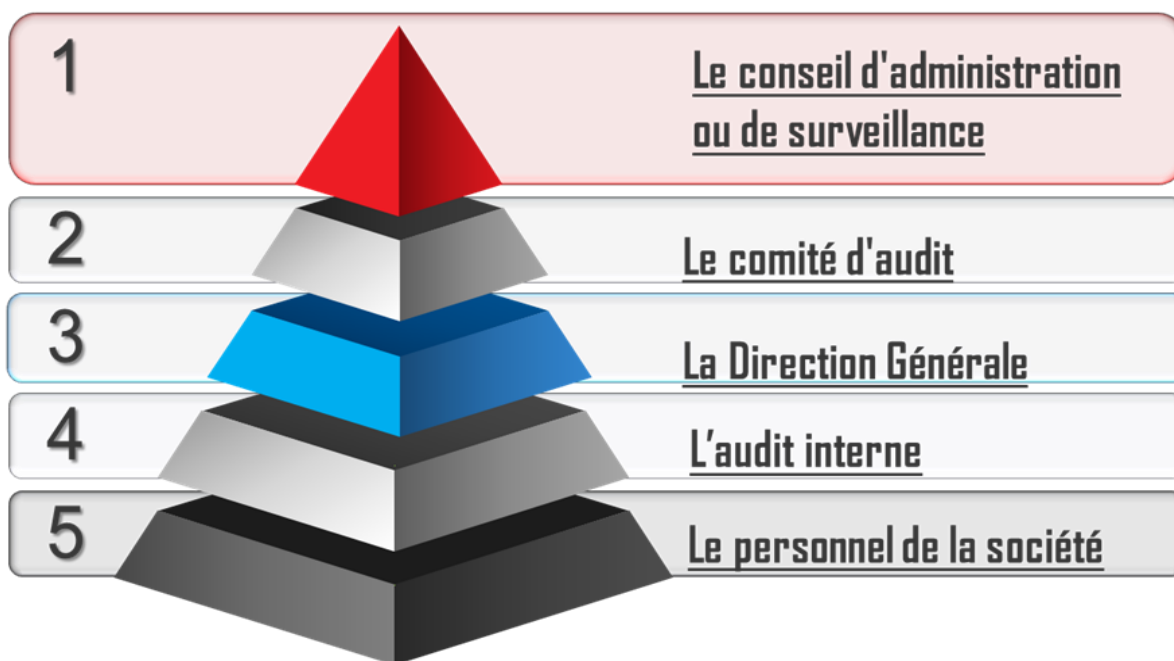
4. Les acteurs principaux du contrôle interne

Pour atteindre les objectifs du contrôle interne, plusieurs acteurs clés sont impliqués dans la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne solide. Chacun de ces acteurs joue un rôle spécifique et complémentaire, contribuant à la fiabilité des informations financières, à la protection des actifs et à la conformité aux normes et réglementations. Ces acteurs jouent un rôle crucial dans la mise en place et l'évolution du système du contrôle interne au sein de l'organisation, sont les suivants³ « Voir la figure au-dessous ».

¹ Price water house, IFACI, op. cit., Pp 95-96

² Élisabeth Bertin, « audit interne enjeux et pratique à l'international », édition Eyrolles, paris, 2007, P59.

³https://www.memoireonline.com/01/13/6806/m_Contrle-interne-finalite-de-l-audit-interne-Etude-de-cas-audit-du-cycle-de-financement-des-op14.html, Consulté le 18/03/2023

Figure 1.7 - Les principaux acteurs du contrôle interne

Source : élaboré par nos soins

5. Les limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux acteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.¹

Parmi ces limites sont en effet :

- Cour circuit âge des procédures
- Abondance des opérations inhabituelles et répétitives

¹Résultats des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF – « Le dispositif de Contrôle Interne » : cadre de référence « IFACI » Paris - Janvier 2007.

- Risques d'erreurs humaines
- Variation de l'efficacité en fonction du volume des opérations ou des mouvements du personnel
- Risque de collusion
- Risque d'abus de pouvoir, des responsabilités.

Section 03 : La démarche méthodologique d'une mission d'audit interne

Afin d'aider les auditeurs internes à mener une mission d'audit interne efficace et efficiente, il est essentiel de suivre une démarche méthodologique. Cette section vise à présenter de façon synthétique cette démarche de conduite d'une mission d'audit interne et les différentes étapes des phases de planification, réalisation d'une mission d'audit interne.

1. Définition de la mission d'audit interne

Selon l'**IFACI** : « Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent. »¹

La mission de l'audit interne est d'accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.²

Il peut s'agir de missions d'assurance ou de missions de conseil³ :

- **La mission d'assurance** : cette dernière consiste en un examen objectif d'éléments probant, en vue de fournir une évaluation objective et indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et des contrôles.
- **La mission de conseil** : cette dernière a pour objectif de répondre à une attente spécifique d'un commanditaire en vue de lui apporter un avis, un conseil, une assistance ou une formation.

La mission doit être caractérisée lors de sa phase de préparation afin que le travail soit orienté pour répondre au type de mission défini.

2. Les critères d'une mission d'audit interne

Les critères d'une mission d'audit interne peuvent varier en fonction de l'objectif et de la portée de la mission. Cependant, Selon RENARD « 2010 »⁴, Ces dernières sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée.

¹ **IFACI**, « cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, édition 2013, P69

² Laurence BELOT, « charte de l'audit interne », DAC - Direction de l'amélioration continue, 26/02/2013, P04

³ Idem

⁴ Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », op. Cit, pp.209-210

2.1 Le champ d'application¹

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction.

2.1.1 L'objet²

Va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales ou thématiques.

- L'objet « Spécifique » on peut définir des missions « générales » qui ne vont connaître aucune limite géographique.
- L'objet « Générale » on a affaire à une mission spécifique, c'est à-dire portant sur un point précis en un lieu déterminé.

2.1.2 La fonction³

On parle alors de missions uni-fonctionnelles ou de missions plurifonctionnelles.

- La mission uni-fonctionnelle, qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction.
- La mission multifonctionnelle, est celui des audits informatiques : auditer les systèmes informatiques d'un secteur, d'une filiale ou d'une usine n'a en général que les apparences d'une approche.
 - Le premier cas, et le plus courant, est celui des filiales. Lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale
 - Le second cas, en dehors des filiales et usines, dans lequel on trouve très souvent une approche multifonctionnelle, est celui des audits informatiques : auditer les systèmes informatiques d'un secteur, d'une filiale ou d'une usine n'a en général que les apparences d'une approche, uni-fonctionnelle « l'informatique »

¹ Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », op. Cit, pp.210-211

² Idem. P211.

³ Idem Pp211-212.

2.2 La durée¹

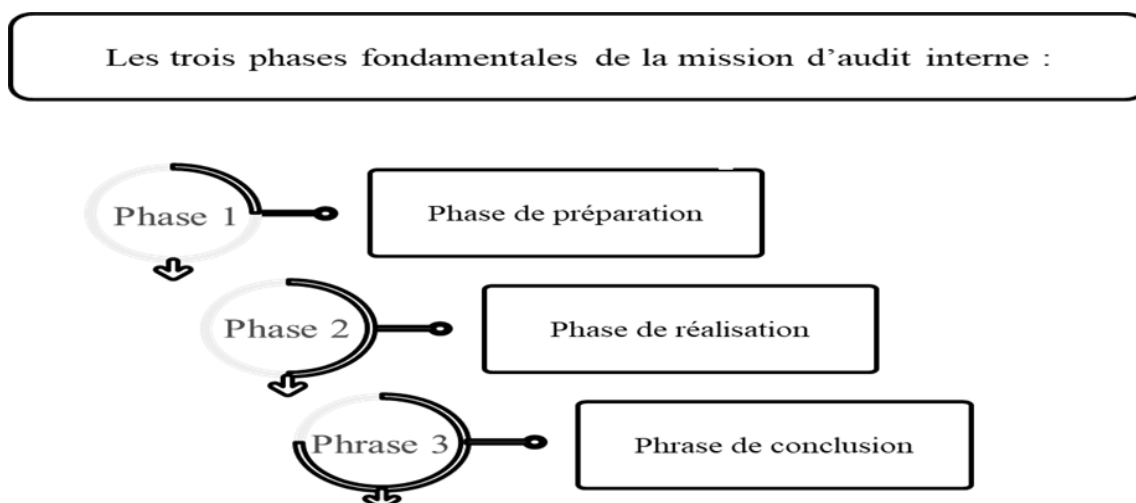
Il n'y a pas de réponse, ou plutôt il y a une infinité de réponses, ce qui revient au même. Une mission d'audit peut durer dix jours ou dix semaines, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à auditer

On peut distinguer les missions courtes « inférieures ou égales à quatre semaines » et les missions longues « plus d'un mois ». Outre les conséquences de la durée sur l'organisation de la mission, sa logistique et son budget, la longueur a également des conséquences méthodologiques.

3. Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne

La mission d'audit interne comporte plusieurs phases importantes qui doivent être respectées pour garantir un audit efficace et efficient. La démarche s'articule autour des phases « Voir figure au-dessous »

Figure 1.8 - Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne



3.1 La phase de préparation

« La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. ».²

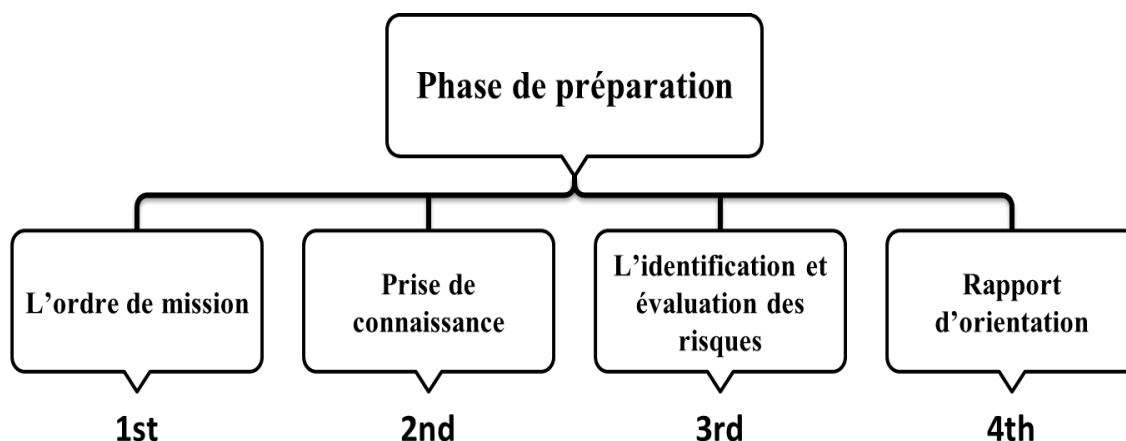
¹ Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », op. Cit., p.211.

² Idem P214.

« D'aucuns affirment, et l'argument n'est pas sans poids, que l'ordre de mission étant l'acte de naissance de la mission d'audit il ne saurait se confondre avec les différentes composantes de celle-ci et constituerait donc à lui seul une phase initiale, une « phase zéro » en quelque sorte. ».¹

En d'autres termes, « avant de partir sur le terrain pour examiner, constater, interroger, il importe de procéder à une prise de connaissance du domaine à auditer, d'analyser les risques d'identifier clairement les thèmes à auditer en fonction d'un référentiel préexistant, ou élaboré par l'équipe d'audit »². Cette phase peut être schématisée ainsi :

Figure 1.9 - Schéma de la phase de préparation



Cette phase peut être schématisée ainsi :

Cette phase comprend l'élaboration des documents ci-après :

3.1.1 L'ordre de mission

L'ordre « ou lettre » de mission est le mandat donné par la hiérarchie supérieure aux auditeurs des inspections générales des Ministères pour informer les responsables concernés de l'entité à auditer de leur intervention imminente pour la réalisation des audits internes planifiés à l'avance.³

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes essentiels :

¹ Renard Jacques. Op cite. 2010.p 217.

² Mme KOBIANE, « C.Audit interne », 13/03/2009, P20.

³ CIGM, « Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères », 2007, P37.

- **Premier principe** : l'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions.
- **Deuxième principe** : l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un.
- **Troisième principe** : l'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés.

L'ordre (ou lettre) de mission permet de¹ :

- Présenter les auditeurs en charge de l'audit interne en question,
- Prévenir les audités sur les objectifs de la mission afin qu'ils aient le temps de s'organiser et de préparer toute la documentation nécessaire et utile au déroulement de l'audit interne,
- Préciser la ou les entité(s), la ou les fonction(s), le ou les service(s) et les audités concernés). Il explique, par ailleurs, les circonstances de l'audit,
- Préciser les modalités d'intervention : Où, quand, qui et comment,
- Accréditer l'équipe chargée de l'audit interne et légitimer leur intervention.

L'ordre de mission est généralement contresigné par le responsable hiérarchique de l'entité auditée, en vue d'améliorer l'accueil des auditeurs internes et faciliter leur intervention sur le terrain.²

3.1.2 La prise de connaissance

Cette prise de connaissance permet à l'auditeur interne de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, ses processus, ses risques et ses enjeux, et de déterminer les domaines où des travaux d'audit sont nécessaires.

Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer.³

Il doit, avant toutes choses, « apprendre son sujet ». Cet apprentissage s'organise autour de certains objectifs⁴ :

¹ CIGM, Op. Cite. 2007, P37.

² Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », op. Cit., 2010. p.38.

³ Renard Jacques. Op cite. 2010.p 224

⁴ Idem, Pp.224-225.

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité.
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne.

Cette prise de connaissance permet de bien cerner les préoccupations majeures de la mission et ce, en assurant¹ :

- La recherche de tout élément de définition et d'analyse de l'activité à cerner sur des documents propres de l'entité auditée,
- La consultation de bases documentaires (bases de données informatiques ou tous autres fonds documentaires) de l'entité auditée,
- La détection des points marquants de l'histoire du domaine audité,
- L'identification des chiffres saillants ainsi que les données importantes,
- L'identification des méthodes de gestion et des systèmes d'information propres à l'entité auditée,
- La collecte des rapports antérieurs d'audit (interne ou externe) ou d'inspection,
- L'établissement d'un organigramme et l'analyse des définitions des postes de l'organigramme impliqués dans le processus audité.

3.1.3 L'identification et l'évaluation des risques

On dit aussi « identification des zones à risques », soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes. Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son référentiel et, dans le même temps, de concevoir son programme.²

Au niveau analytique, les risques sont appréciés tâche par tâche, pour l'activité objet de la mission d'audit. C'est la micro-évaluation de la norme 2210.A1 complétée par la MPA 2210-1³ : « le but de l'évaluation des risques pendant la phase de planification de l'audit est d'identifier les secteurs importants de l'activité à auditer ».

¹ CIGM, Op. Cit, 2007, P40.

² Renard Jacques. Op cite. 2010.p 233

³ La MPA 2210-1 indique comment définir les objectifs de la mission et précise la nécessité de déterminer les procédures à mettre en œuvre. NMO 2210.A1. Conformément à la norme 2210.A1 « En planifiant la mission, = l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit ».

Selon RENARD « 2010 » les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature¹ :

- **L'exposition** : ce sont les risques qui pèsent sur les biens (argent, stocks, immobilisation)
- **L'environnement** : ce n'est plus le bien lui-même, mais ce qui est autour qui devient facteur de risque.
- **La menace** : est souvent imprévisible et aussi celle qui risque de conduire à la multiplication des procédures et contrôles qui seront autant de freins et de contraintes.

3.1.4 Le rapport d'orientation

« C'est un contrat passé avec l'auditer et qui va préciser objectifs et champ d'action de la mission d'audit. »². Le chef de mission entame la rédaction du rapport d'orientation qui précise les axes d'investigation et les limites d'intervention des auditeurs ainsi que les objectifs à atteindre par l'équipe des auditeurs internes.

Traditionnellement le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques : objectifs généraux, objectifs spécifiques, champ d'action.³

- **Objectifs généraux⁴** : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte
- **Objectifs spécifiques⁵** : Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs.
- **Le champ d'action** : Pour atteindre ces différents objectifs les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations, ce terme étant utilisé dans un double sens : Champ d'action fonctionnel : quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission. Champ d'action géographique : en quels lieux « quelle usine, quelle région... ».

¹ Renard Jacques. Op cite. 2010.p 235.

² Idem P240.

³ Idem, P.242.

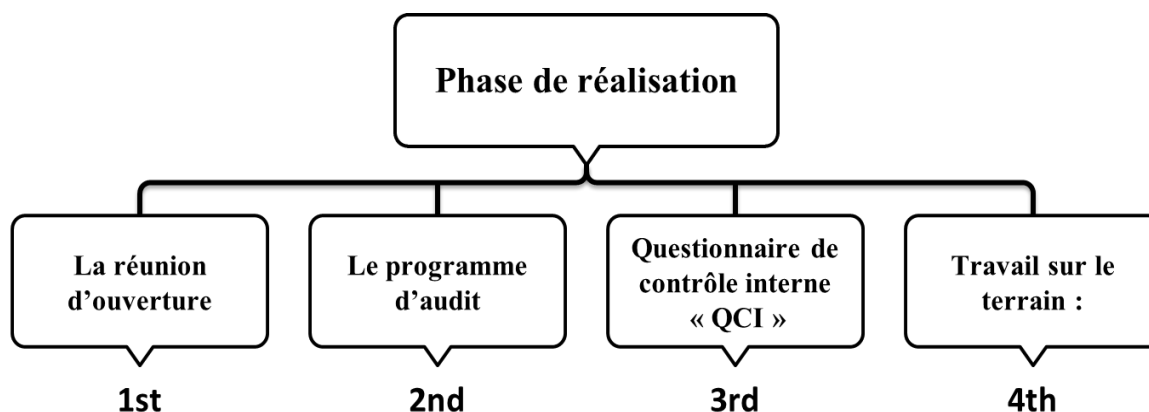
⁴ Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente

⁵ Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées.

3.2 La phase de réalisation

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Cette phase peut être schématisée ainsi :

Figure 1.10 - Schéma de la phase de réalisation



À ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.¹ la réunion d'ouverture, le programme d'audit, le questionnaire de contrôle interne (QSI), le travail sur le terrain.

3.2.1 La réunion d'ouverture

L'auditeur est en mesure d'élaborer un plan de l'audit détaillé en tenant compte de la nécessité d'atteindre les objectifs d'audit par l'utilisation efficace de ses ressources, il tiendra une réunion d'ouverture ou bien kick-off meeting, elle se déroule chez les audités sur les lieux même ou la mission d'audit se déroule, durant cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer, ainsi ils peuvent leurs présenter et expliquer le programme.²

3.2.2 Le programme d'audit

On l'appelle aussi « Programme de vérification » ou encore « planning de réalisation » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Ce programme d'audit est établi par

¹ Renard Jacques. Op cite. 2010.p 215.

² Idem P246.

l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service.¹

3.2.3 Le questionnaire de contrôle interne « QCI »

C'est un document que l'on a déjà commencé à élaborer avec le découpage en tâches élémentaires, Pour ce faire le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique.²

Ce questionnaire de contrôle interne va permettre de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs spécifiques de Contrôle essentiels. C'est pourquoi il y a autant de questionnaires de contrôle interne que de missions d'audit.

L'auditeur sur le terrain va procéder à des tests et observations élaborés à l'aide de ces questionnaires et au cours desquels il met en œuvre des FRAP. Il doit ultérieurement valider et faire la synthèse de ces constats.

3.2.4 Le travail sur le terrain

L'observation immédiate : Le premier des tests que va réaliser l'auditeur c'est l'observation immédiate, Cette observation immédiate, (« immédiate » ne signifiant pas nécessairement « courte ») permet éventuellement de compléter le questionnaire de contrôle interne.³

L'observation spécifique : À partir du choix d'un certain nombre d'opérations ou de processus, relatifs à certaines périodes.⁴

¹ Renard Jacques. Op cite. 2010.p 252.

² Idem, P256.

³ Idem p266.

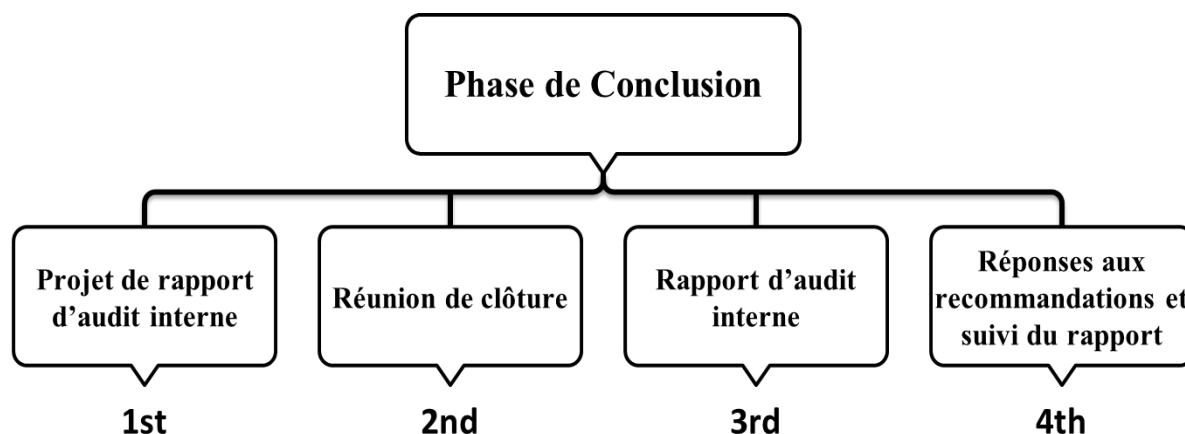
⁴ Idem, P266.

3.3 Phase de conclusion :

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la panification.¹

Cette phase peut être schématisée ainsi :

Figure 1.11 - Schéma de la phase de conclusion



Cette phase comprend plusieurs documents ci-après :

3.3.1 Le projet de rapport d'audit interne

Il est constitué par le rassemblement de l'ensemble des FRAP que l'on a pris soin de classer de façon logique et par ordre d'importance. Un sommaire est rédigé qui résume les différents chapitres abordés et renvoie.² Considéré comme un document incomplet.

3.3.2 La réunion de clôture

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture, lesquels après s'être entendu dire ce que les auditeurs internes avaient l'intention de faire, vont s'entendre commenter ce qu'ils ont fait. Autour de l'équipe de mission d'audit, on va donc retrouver l'audit, ses collaborateurs, sa hiérarchie « éventuellement ».

3.3.3 Le rapport d'audit interne

Le rapport d'audit interne communique aux principaux responsables concernés, pour action, et à la hiérarchie supérieure pour information, les conclusions d'audit concernant la capacité de

¹ Renard Jacques. Op cite. 2010.p 215.

² Idem. P215.

l'entité auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour que soient développées des actions de progrès.¹

C'est un document final parce que la précaution a été prise au cours de la réunion de clôture, d'en présenter et d'en expliciter le texte. L'accord s'est fait sur la version définitive du document.²

Le corps du rapport sera précédé par une introduction en trois parties³ :

- Les circonstances et les objectifs de la mission.
- L'étendue des travaux et une présentation de l'entité ou de la fonction auditée.

3.3.4 Réponses aux recommandations et suivi du rapport

Chaque constat donne lieu à une recommandation de l'auditeur, laquelle est présentée aux audités lors de la réunion de clôture. Si ces derniers ont des réserves à faire quant à son réalisme ou à son applicabilité, c'est à ce moment que ces réserves sont exprimées. Les auditeurs internes en tiennent compte, ou non, selon leur appréciation des observations qui leur sont faites. La recommandation étant ainsi devenue définitive en la forme, une réponse officielle est demandée aux audités afin que leurs observations puissent être intégrées dans le rapport.⁴

4. L'appréciation du contrôle interne

Dans la note de synthèse du rapport d'audit, l'auditeur interne porte un jugement sur la qualité du contrôle interne de l'activité ou de la fonction auditée.

Et ce faisant, il répond à la seule vraie question que se pose toute direction générale : est-ce que dans tel secteur, tel processus, telle fonction ou telle filiale, les activités sont convenablement maîtrisées ? Est-ce que les boulons sont bien serrés ? Dans les premiers temps de l'audit interne, lorsque dans leur grande majorité les missions étaient simples et élémentaires, la réponse à cette question relevait du simple bon sens.⁵

La complexité croissante des organisations et des missions confiées à l'auditeur ont conduit ce dernier à se méfier de ses intuitions et de ses déductions rapides. C'est pourquoi se sont

¹ CIGM, « Manuel d'audit Interne », Op. Cite. 2007, P.60

² Renard Jacques. Op cite. 2010.p 279.

³ CIGM, « Manuel d'audit Interne », Op. Cite. 2007, P61

⁴ Renard Jacques. Op cite. 2010.p 306.

⁵ Renard Jacques. Op cite. 2010.p 313.

développées des techniques d'appréciation de plus en plus complexes, et ce en application de la norme 2120¹. C'est pourquoi également, afin de mieux faire jouer l'appropriation du contrôle interne par le responsable, des méthodes d'appréciation du contrôle interne mises en œuvre par les opérationnels eux-mêmes ont vu le jour et continuent de se développer.²

Au vu des différents constats, auditeurs internes et chef de mission se concertent et portent un jugement nécessairement empreint de subjectivisme et nécessairement global, Cette appréciation estimative se singularise par trois aspects.³

- Elle est globale et porte donc sur l'ensemble de la mission. Elle est donnée dès la fin de la seconde phase même si l'opinion se forge au fur et à mesure des constats ;
- Elle se fait à partir de l'importance des constats figurant sur les FRAP et la mesure des conséquences est ici essentielle.

En d'autres termes, l'addition des appréciations sur la qualité du contrôle interne de chaque entité permet de dégager une appréciation globale sur la qualité du contrôle interne de l'organisation tout entière. Et ce d'autant mieux qu'est également mesuré l'impact sur chaque activité des forces et faiblesses du contrôle interne global de l'entité. Et cela ne doit pas surprendre puisque, ce faisant, on a mis en évidence les tendances culturelles avec leurs forces et leurs faiblesses.⁴

¹ Norme 2120 – Management des risques L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

² Renard Jacques. Op cite. 2010.p 313.

³ Idem. p.314.

⁴ Idem. p.315.

Conclusion du chapitre I

Le volet conceptuel nous a permis de nous familiariser avec les généralités sur l'audit interne, ainsi que les concepts clés du contrôle interne. Deuxièmement, le volet méthodologie, qui nous a permis de connaître les différentes phases suivies lors d'une mission d'audit interne dans le cadre de l'évaluation de dispositif du contrôle interne.

L'audit interne et le contrôle interne sont deux processus complémentaires qui permettent aux organisations de garantir la conformité aux lois et règlements, la gestion efficace des risques et des ressources, ainsi que l'amélioration continue des processus et des systèmes. En outre la démarche de l'audit interne permet d'identifier les faiblesses et les risques, de fournir des recommandations pour améliorer les processus et les systèmes, et de garantir la fiabilité et l'intégrité des informations financières.



Chapitre II
Le contrôle interne du cycle
« Vente-Client »

Chapitre II : Le contrôle interne du cycle « Vente-client »

Introduction du chapitre II

En raison de l'accroissement des risques, la montée des exigences de la clientèle et des forces concurrentielles oblige l'entreprise de se doter d'un système de contrôle interne propre au cycle vente-client afin d'avoir les outils de gestion nécessaire pour l'optimisation la performance et du bon fonctionnement. De ce fait, une attention particulière doit être adressée à cette fonction et plus spécialement au dispositif de contrôle interne du cycle ventes – clients. Ce dernier englobe le circuit de vente, depuis la passation de la commande par le client jusqu'au recouvrement de la créance.

Nous allons aborder dans ce chapitre « **Le contrôle interne du cycle « Vente/client »** », dans un premier volet nous allons voir les concepts clé du cycle « vente client » en termes de définitions, de finalités et d'objectifs de la fonction vente. Dans la deuxième section, nous mettrons l'accent sur le dispositif de contrôle interne spécifique au cycle Vente-Client. A la fin nous traitons dans la troisième section les outils d'analyse, de description et d'évaluation du contrôle interne lié au cycle Vente/Client.

Section 01 : Concepts clés du cycle « vente-client » :

Le cycle de « vente client », également connu sous le terme de processus de vente, dans cette section nous allons aborder une définition du cycle, leur objectifs et les risques liés.

1. Définition du cycle de vente-Client

Selon HUTIN, le définit comme étant l'ensemble des opérations effectuées par l'entreprise pour l'obtention d'un revenu. Ces opérations commencent par la réception de la commande venant des clients, enchaîné par l'approbation de cette commande, continué par la facturation et le calcul des prix et, le cycle se termine par l'enregistrement de la transaction et le suivi des encaissements.¹

Le cycle ventes/clients doit faire l'objet d'un management sans faille optimisant toutes les activités du cycle à travers notamment « l'encaissement du chiffre d'affaires au coût le plus faible possible par l'étude préalable du risque avant la prise de commande, le recouvrement des créances et la rotation du poste clients »².

2. L'importance du cycle « Vente-Client »

Le cycle de vente-client occupe une place centrale au sein des entreprises, car il constitue un moteur de génération de revenus et de flux de trésorerie. Il englobe différentes étapes clés, telles que la prise de commande, la livraison, la facturation, la comptabilisation et l'encaissement des règlements.

Cependant, en raison de l'ampleur du volume des transactions et des flux financiers impliqués, le cycle de vente-client est considéré comme une zone à risque pour les entreprises. Des risques tels que les erreurs de facturation, les litiges clients, les retards de paiement, voire la fraude, doivent être identifiés, évalués et gérés de manière proactive pour assurer la rentabilité et la stabilité financière de l'entreprise.

« Information précise, utile et pertinente pour le gestionnaire contribuant à l'appréciation d'une situation et exprimée aux clients de leurs attentes, afin de garder un portefeuille client important ».³

¹ <https://www.etudier.com/search?query=cycle%20vente%20client%20>, Consulté le 19/03/2023.

² Hutin Hervé, *Toute la finance*, 3eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2005, p 489.

³ Nadia BENITO, Michelline COMBES, Marie-gorges FILLEAU, « *Gestion de la relation client commerciale* », Edition DUNOD, pp 142,143.

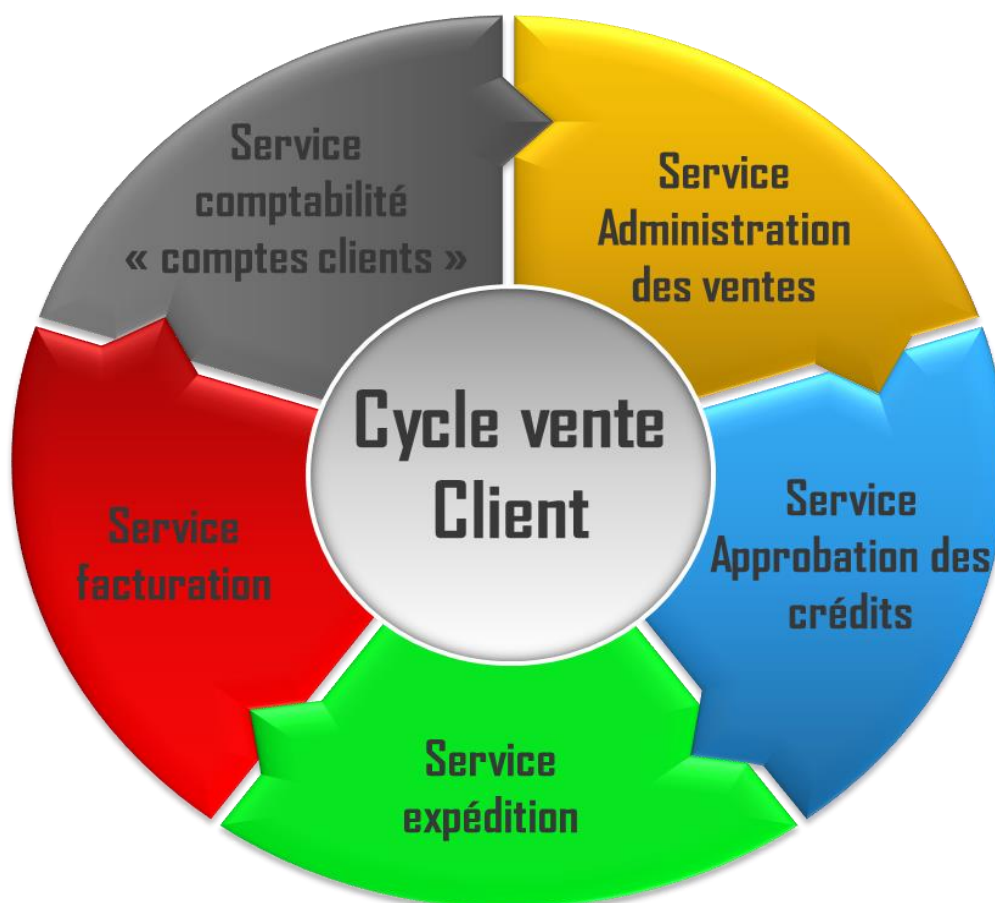
3. Différents types de ventes¹ :

- Vente au comptant ;
- Vente à terme ;
- Vente à crédit ;
- Vente sous condition suspensive.

4. Les services intervenants au cycle vente/ Client :

Plusieurs services interviennent tout au long de la mise en œuvre des procédures sont identifiés ainsi pour le cycle ventes/clients « Voir figure au-dessous »

Figure 2.12 - Les services intervenants au cycle Vente-Client.



Source : Elaboré par nos soins

¹ DO MARCOLINO (Pierre-Michel), « Les meilleures pratiques du commercial ». V- Paris : Edition d'Organisation, 2009.-pp.29-30.

Service commercial : « **Administration des ventes** » : il est essentiellement chargé du traitement et du suivi de l'exécution de la commande clients.

Ce service a pour mission principale le traitement des commandes tout en s'assurant du bon déroulement des contrats de vente. Ainsi, le responsable de l'administration des ventes veille à :

- La validation et enregistrement des commandes des clients.
- La disponibilité des produits.
- Respect des délais de livraisons.
- Relance des impayés.

Service « **Approbation des crédits** » : il a pour rôle, pour les ventes autres qu'au détail, de donner son approbation avant le traitement de la commande. L'activité de contentieux lui est généralement rattachée.

Service « **d'expédition** » : il doit s'assurer qu'aucune marchandise n'est livrée sans autorisation correspondante (ordre de livraison, ordre de travail).

Service « **facturation** » : rattaché généralement au service comptable, il prend en charge l'établissement des factures à partir d'informations communiquées par les autres services.

Service « **comptes clients** » : il enregistre les factures ventes et doit s'assurer que le total enregistré correspond bien aux éléments transmis par le service « facturation ».

Le cycle peut être décomposé en étapes à la réalisation desquelles participent divers intervenants de l'entreprise. « Voir figure n° 13 »

Les activités couramment impliquées dans le processus de vente Client d'une entreprise peuvent varier en fonction du dispositif du contrôle interne, du modèle commercial, du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. En effet le processus vente client « un cycle transversal » fait intervenir d'une part, des services traitant de l'aspect commercial des ventes et d'autre part, ceux traitant de l'aspect logistique, comptable et juridique à savoir : selon BARRY Mamadou¹ :

- Le service contrôle de gestion à travers la budgétisation des ventes
- Le service commercial pour la détermination des conditions de vente.

¹ Barry Mamadou, « Audit et contrôle interne », Cabinet Mamadou Barry, Dakar, 2009, p 169.

- Le service gestion des stocks qui s'assure de la disponibilité des articles.
- Le service livraison pour la mise à disposition des articles aux clients.
- Le service crédit pour le recouvrement des créances.
- Le service comptable en charge de l'enregistrement des opérations.
- Le service trésorerie qui s'occupe de l'encaissement des fonds.
- Le service juridique en charge des contentieux avec les clients.
- Le service comptable s'assure que les recettes sont intégralement comptabilisées et qu'elles sont imputées au bon compte individuel.

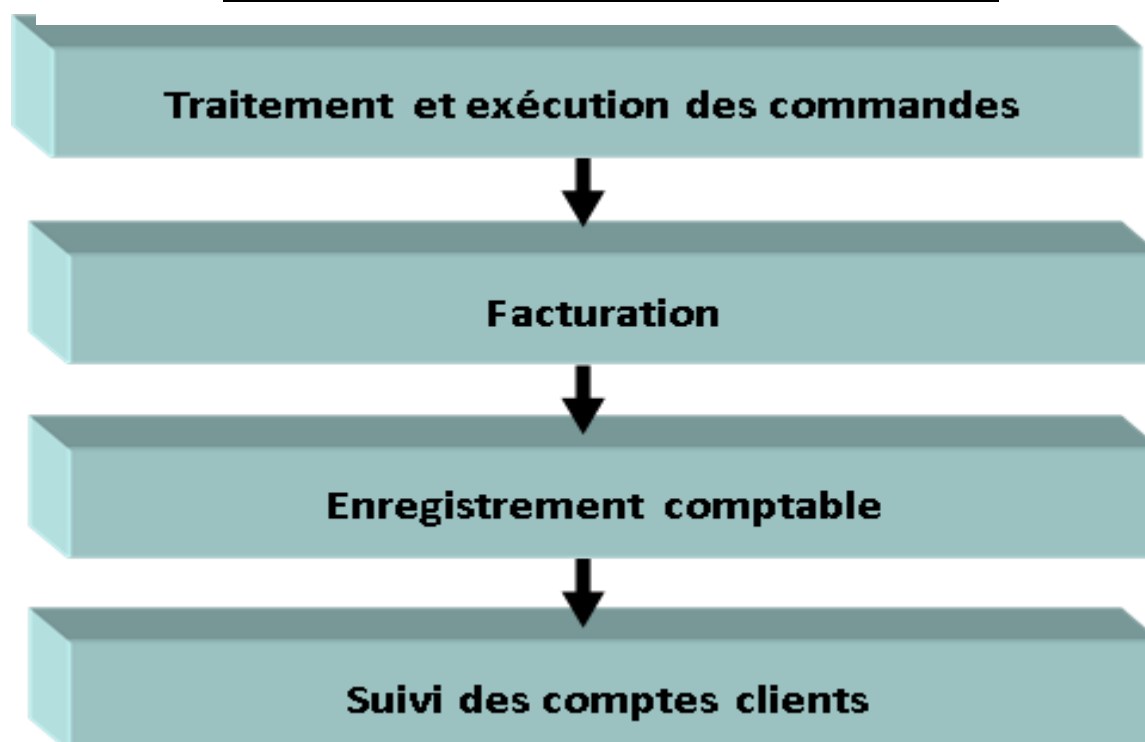
Section 02 : Le dispositif du contrôle interne lié cycle vente-client

La procédure de dispositif du contrôle interne lié au cycle vente client visant à assurer les transactions relatives aux ventes et aux clients. Cette section a pour objectif de présenter la description du dispositif de contrôle interne du cycle de vente et se chargera également d'identifier les risques potentiels qui peuvent l'impacter.

1. La description synthétique de la procédure du cycle vente-Client

Le cycle de vente client peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de son secteur d'activité, de sa taille, de son modèle commercial et de ses objectifs de vente. Cependant, de manière générale, il peut être décrit en plusieurs étapes clés.

Figure 2.13 - Les principales phases du cycle Vente-Client.



Source : Masmaoui Mazars Consulting System, « l'élaboration et le suivi des manuels de procédures », Juin 2001, P 83.

2. Les principales activités composant le cycle ventes /clients

Selon BARRY Mamadou, la description de la procédure applicable au cycle « vente/client » doit fait ressortir l'objectif de la procédure, exposer et expliquer chaque opération et chaque tâche liée aux ventes.

2.1 Traitement et exécution de la commande

2.1.1 Traitement de la commande Client

Le traitement et l'exécution de la commande font partie intégrante du cycle de vente client et consistent à transformer une commande client en une vente réalisée. Cela implique deux parties, la première partie consiste à traiter et étudier la commande des clients, quant à la deuxième partie il s'agit de l'exécution de la commande « Livraison ».¹

Généralement les commandes parviennent à l'entreprise par trois moyens :

- Le client passe la commande par un moyen de traçabilité ;
- Le client adresse un courrier qui contient sa commande ;
- Le client s'adresse directement au représentant commercial de l'entreprise.

Une fois que l'entreprise reçoit la commande, le responsable ou service en charge des ventes doit étudier les conditions de prix, de règlement, et de livraison. Il doit aussi s'assurer que chaque BC contient les informations suivantes :

- Nom et adresse du client ;
- Désignations exactes des produits commandés ;
- Quantité commandée ;
- Date et adresse de livraison ;
- Conditions de paiement.

Avant diffusion, tout exemplaire du bon de commande doit être signé par le responsable en charge des ventes afin de confirmer l'exactitude de toutes les informations figurant sur le bon de commande.

¹ BARRY Mamadou, op. Cit., p.267.

2.1.2 L'exécution et la livraison de la commande

La livraison au sein de l'entreprise est une étape importante du cycle de vente client, qui consiste à acheminer les produits ou services vendus aux clients. Elle peut être réalisée par des moyens internes à l'entreprise ou par des prestataires externes, donne lieu à un bon de livraison daté, numéroté et établi généralement par le responsable chargé du magasin « Le magasinier », donc Le BL émis en trois exemplaires : un pour le client, un pour le service commercial « **Administration des ventes** » et un dernier qui est conservé dans la souche parmi les documents du magasin ou du responsable concerné.

BL comporte les renseignements suivants :

- Nom et adresse du client ;
- Adresse et heure de livraison ;
- Produits livrés ;
- Quantités livrées ;

Avant chaque expédition, le chef magasinier doit rapprocher le bon de livraison au contenu de l'envoi. Une fois que le client envoie l'accusée de réception de la commande ou signe le bon de livraison de biens ou de réception de prestations, le document est classé dans le dossier des commandes livrées.

2.2 Facturation

Il s'agit un processus essentiel pour assurer la continuité des activités commerciales et financières. Cela implique la création, l'envoi et le suivi des factures pour les biens et services fournis à des clients. Un suivi efficace des factures peut aider à améliorer même la trésorerie en évitant les problèmes de fraude, et de flux de trésorerie à long terme. « Les fraudes dans le processus des prestations présentent à peu de chose près les mêmes caractéristiques que celles déclinées dans les achats ».¹

Les factures doivent être présentées par des imprimés prés numérotés. Généralement les factures sont établies à partir du bon de commande envoyé par le service commercial.

Les factures doivent porter les mentions obligatoires suivantes :

¹ Audit interne « Enjeux et pratiques à l'international », Ediction d'organisation EYROLLES, 2007, P.233.

- L'entête de l'entreprise à savoir : raison sociale, adresse, téléphone... ;
- Le nom et adresse de l'acheteur ;
- La dénomination et quantités des produits vendus ;
- La date de la vente ;
- Le prix ;
- Le mode de règlement.

Toutefois, chaque facture doit faire l'objet d'un contrôle arithmétique avant sa comptabilisation.

2.3 Enregistrement comptable

Le service des ventes « Facturation » transfère les données mensuelles sur les ventes de son système vers le système comptable, et ce, par le biais d'une interface permettant une intégration automatique, le traitement comptable des diverses écritures sont alors constatées depuis l'engagement des dépenses, à la référence au principe comptable « La comptabilité d'engagement » jusqu'au règlement définitifs des clients.

Il convient de décrire les fonctions comptables relatives au cycle vente/client lié à l'activité d'enregistrement comptable Selon Barry¹ : comme suit

2.3.1 Fonction « Contrôle des factures de ventes »

Cette fonction comprend les opérations de contrôle arithmétique des factures, le contrôle de leur séquence numérique et de vérification des éléments de facturation par rapport aux documents d'expédition envoyés par les services de livraison de biens ou prestations.

2.3.2 Fonction « Comptabilisation des factures de vente »

Elle reprend les opérations de transcription des factures dans les journaux de ventes et dans les comptes individuels et collectifs de clients.

2.4 Suivi des comptes clients

Le suivi des comptes clients est un processus important pour assurer une gestion financière saine et efficace d'une entreprise. Il consiste à surveiller les paiements reçus des clients et à identifier les factures en attente de paiement. Cela peut être effectué à l'aide d'un logiciel de

¹ BARRY Mamadou. op. Cit.,2009, p.190.

comptabilité qui permet de créer des factures et de suivre les paiements, ou à l'aide d'un tableau de bord financier pour visualiser l'état des comptes clients, il y a deux fonctions à citer dans cette activité selon Barry :

2.4.1 Fonction « Suivi des comptes clients »

Cette fonction qui consiste en une prise en compte des règlements dans les comptes de clients et les comptes de trésorerie concernés, ne doit pas être cumulée avec celles de « Comptabilisation des facteurs » et de « Suivi des comptes clients »

2.4.2 Fonction « Suivi des comptes de ventes et de TVA sur les ventes »

Le suivi consiste en des contrôles globaux de vraisemblables effectués par les services comptables pour s'assurer du caractère exhaustif des produits comptabilisés.

3. Les objectifs du contrôle interne du cycle vente-Client

On peut distinguer plusieurs objectifs du contrôle interne pour chacune des étapes du cycle vente-client, afin de garantir et d'assurer que les ventes aux clients sont correctement enregistrées, documentées et facturées ¹.

3.1 La séparation des fonctions

L'organisation du cycle ventes /clients nécessite également une claire définition des postes et responsabilités notamment en matière d'agrément des clients, d'approbation des commandes et d'octroi de remise, d'avoir ou de facilités de règlement aux clients. De même le principe de séparation des tâches doit fortement déteindre sur l'organisation du cycle vente. En effet, l'organisation doit assurer une séparation stricte entre l'activité commerciale, l'activité comptable et l'activité financière afin de limiter les risques de détournements.²

3.2 La vérification des informations

Cela implique la vérification des informations sur les commandes, les factures et les paiements. Les employés responsables de la vérification devraient s'assurer que les quantités, les prix et les conditions de vente sont corrects.

¹ Wilmots Hans, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Editions Standard SA, Bruxelles, 2002 p 85.

² BARRY Mamadou, op. Cit.,2009, p.190.

3.3 Les contrôles informatiques

Cela implique l'utilisation de systèmes informatiques pour suivre et enregistrer les transactions. Les systèmes informatiques doivent être correctement configurés pour assurer l'exactitude et la sécurité des données.

3.4 La surveillance et le suivi

Cela implique la surveillance régulière des transactions pour détecter les erreurs et les fraudes. Les employés doivent également effectuer un suivi des paiements en suspens et prendre des mesures pour résoudre les problèmes.

4. Identification des risques opérationnels liés au cycle vente-client

Pour assurer la fiabilité des transactions, la conformité aux politiques et procédures du contrôle interne du cycle « vente/client » au sein de l'entreprise, il est important d'identifier le risque associé afin de pouvoir détecter toute omission, fraude... Cependant, « le risque n'est donc pas de prendre des risques, mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler »¹. A ce titre, la maîtrise des risques et par conséquent des activités s'avère indispensable.

En premier lieu, on définit le risque opérationnel, ce dernier a été défini par la norme ISA 315 de L'IFAC : « le risque résultant soit de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'événements importants qui pourraient compromettre la capacité de l'entité d'atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies, soit de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés ».²

4.1 Les composantes du risque opérationnel

Les risques opérationnels sont en nombre de quatre « 04 » selon le Comité de Bale II, à savoir³ :

- Risque lié aux procédures : absence ou insuffisance des procédures : les fiches de poste par exemple.
- Risque lié au personnel : l'incompétence ou l'absence de déontologie...
- Risque lié au système d'information : l'accès non limité ou un système non sécurisé...

¹ Sardi Antoine, « Audit et contrôle interne bancaire », Edition Angès, Paris, 2002, p 39.

² Comptable agréé du Canada, Norme ISA 315 (révisée), Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives, 2012, p 04.

³ Idem.p04.

- Risque lié aux événements extérieurs : l'instabilité juridique, les phénomènes naturels.

4.2 Les risques liés au cycle vente-client

Le tableau ci-dessous présente les principaux risques liés au cycle vente/client :

Tableau 2.3 - Les risques potentiels liée au cycle Vente-Client.

Taches	Risque potentiel lié
Budgétisation des ventes	<ul style="list-style-type: none"> • Prévision de vente irréaliste. • Absence de suivi budgétaire.
Agrément des nouveaux clients	<ul style="list-style-type: none"> • Insolvabilité des clients • Agrément de clients sur la base de considérations personnelles • Dégradation de la qualité du portefeuille clients • Saisie dans le système de données non conformes à l'agrément. • Modification non autorisée du fichier client
La réception et l'acceptation des bons de commande	<ul style="list-style-type: none"> • Retard de livraison • Défaut de livraison des commandes acceptées • Livraison non autorisée • Livraison non conforme • Perte de marchandises, vol • Défaut d'optimisation des opérations d'expédition

<p style="text-align: center;">Facturation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Omission de facturation d'une livraison • Double facturation • Retard de facturation • Erreur de facturation (pro-duit, quantités, prix) • Retard dans la transmission des factures aux clients • Non réception des factures par les clients
<p style="text-align: center;">Encaissements règlements clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perte ou vol des encaissements • Non reversement à la banque et détournement des encaissements des clients • Disparition des chèques
<p style="text-align: center;">Comptabilisation des factures de vente et des règlements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erreurs de comptabilisation • Omission ou retard de comptabilisation • Suppression d'une créance par une personne non habilitée
<p style="text-align: center;">Calcul d'avoir aux clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fraude • Etablissement de note d'avoir de complaisance • Etablissement de notes d'avoir à des prix différents du prix de facturation initial
<p style="text-align: center;">Suivi des créances et recouvrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relances non effectuées dans les délais • Non recouvrement des créances échues • Perte de trésorerie

Source : Wilmots Hans, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Editions Standard SA, Bruxelles, 2002 p 85-p113

Section 03 : l'évaluation et les outils de description du contrôle interne du cycle Vente-Client

L'évaluation du dispositif du contrôle interne est une composante essentielle de toute mission d'audit, qu'il s'agisse d'un audit interne ou externe. Dans cette section, nous aborderons l'évaluation et les outils utilisés par l'auditeur interne pour évaluer le cycle Vente-Client.

1. Évaluation du contrôle interne du cycle vente-Client

1.1 Pour les auditeurs internes

L'évaluation du contrôle interne du cycle Vente-Client effectuée par les auditeurs internes entre donc dans le cadre de l'amélioration des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance (GRC) et contribue par conséquent à la finalité de l'audit interne telle que reprise dans la définition donnée par l'IIA¹ :

« L'audit interne (...) aide une organisation à atteindre ses objectifs en apportant une approche systématique et rigoureuse pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance ».

1.2 Pour les auditeurs externes

La norme ISA 315² dispose que « L'auditeur est tenu de prendre connaissance du contrôle interne du cycle Vente-Client pour l'audit lors de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives. En procédant à cette évaluation des risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. L'auditeur peut identifier des faiblesses du contrôle interne non seulement au cours de ce processus d'évaluation des risques mais aussi à tout autre stade de l'audit. »

La première étape de l'évaluation du contrôle consiste à subdiviser l'entité ou le processus en cycles de transactions homogènes, dans le cadre de notre contexte cycle « vente client ».

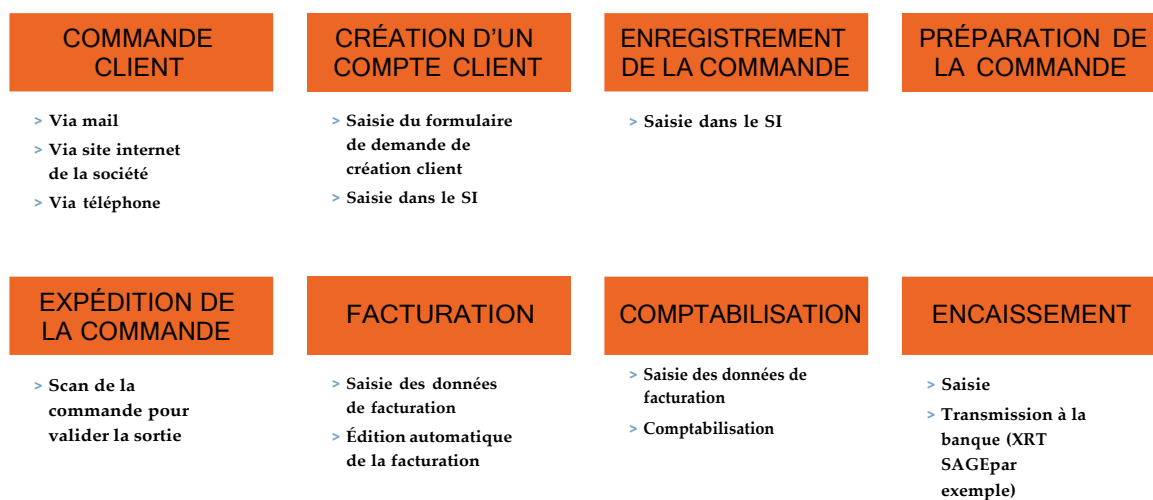
¹ Définition de l'audit interne « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles » - Edition 2017, P.01

² La présente Norme internationale d'audit (ISA) 315, « Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives », publiée en anglais par l'International Federation of Accountants (IFAC) en avril 2009, a été traduite en français par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) / The Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) en mai 2009

Cela comprend la gestion des commandes, des livraisons, de la facturation et des clients, ainsi que leurs incidences comptables lié à ce cycle.

Pour une meilleure compréhension du process Vente-Client, il serait préférable de recourir à un PGI « Progiciel de Gestion Intégrée » qui permettrait d’appréhender l’ensemble des étapes : de la commande client à l’encaissement. « Voir figure au-dessous »

Figure 2.14 – Le processus du cycle Vente-Client En présence d'un PGI



Source : commission, « audit informatique », guide audit des processus, CRCC Juin 2020

2. Les outils de description et d'évaluation du cycle Vente-Client

« L'utilisation des outils d'évaluation est essentielle pour évaluer l'efficacité de dispositif du contrôle interne dans la gestion du cycle de vente client. Cela permet à l'auditeur de collecter des informations sur le dispositif de contrôle interne qui est mis en place au sein de l'entreprise, tout en identifiant les risques potentiels, et de détecter les lacunes et les faiblesses du dispositif de contrôle interne. Il s'agit des entretiens, des mémorandums descriptifs, des tests de conformité, des diagrammes, des questionnaires d'évaluation de contrôle interne, des grilles d'analyse de contrôle interne et du tableau d'évaluation du système. »¹

- Les outils d'interrogation : ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.

¹ AHOANGANSI Evariste, « Audit et révision des comptes », 1ère édition, éditions Mondexperts, Abidjan ou Cotonou, 2006. p.405

- Les outils de description : ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

2.1 Description narrative « mémorandum descriptif »

Cette technique consiste à décrire la procédure en vigueur sous forme d'un écrit qui synthétise l'ensemble des informations recueillies sur les procédures étudiées internes qui concerne le cycle vente/ clients et plus précisément le système dans lequel les données et les documents circulent au sein de l'entreprise. Il permet de connaître un système ou une procédure dans son ensemble, et favorise la détection des forces et faiblesses lié au cycle.

2.2 Diagramme de circulation des documents « Flow Chart »

Le diagramme de circulation « Flow Chart » est un outil dynamique, c'est à dire « d'un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie « d'après la définition de la norme ISO 9000 :2000 ». ¹ »

« L'utilisation du diagramme de circulation exige des formations pratiques continues. Mais avec les nouveaux logiciels relatifs au diagramme de circulation existant dans le marché, on peut dire que ces difficultés ont diminué »², à travers des systèmes d'information PGI. Il nous permet de³ :

- Outil d'aide à la prise de connaissance ;
- Outil de vérification : la validation de la description graphique du processus par son responsable permet d'en vérifier l'exactitude du processus Vente/Client ;
- Le diagramme de flux permet de synthétiser les informations que l'on pourrait trouver dans la description narrative du déroulement d'un même processus ;
- Il peut être utile pour situer et analyser les dispositifs de contrôle interne du cycle vente client.

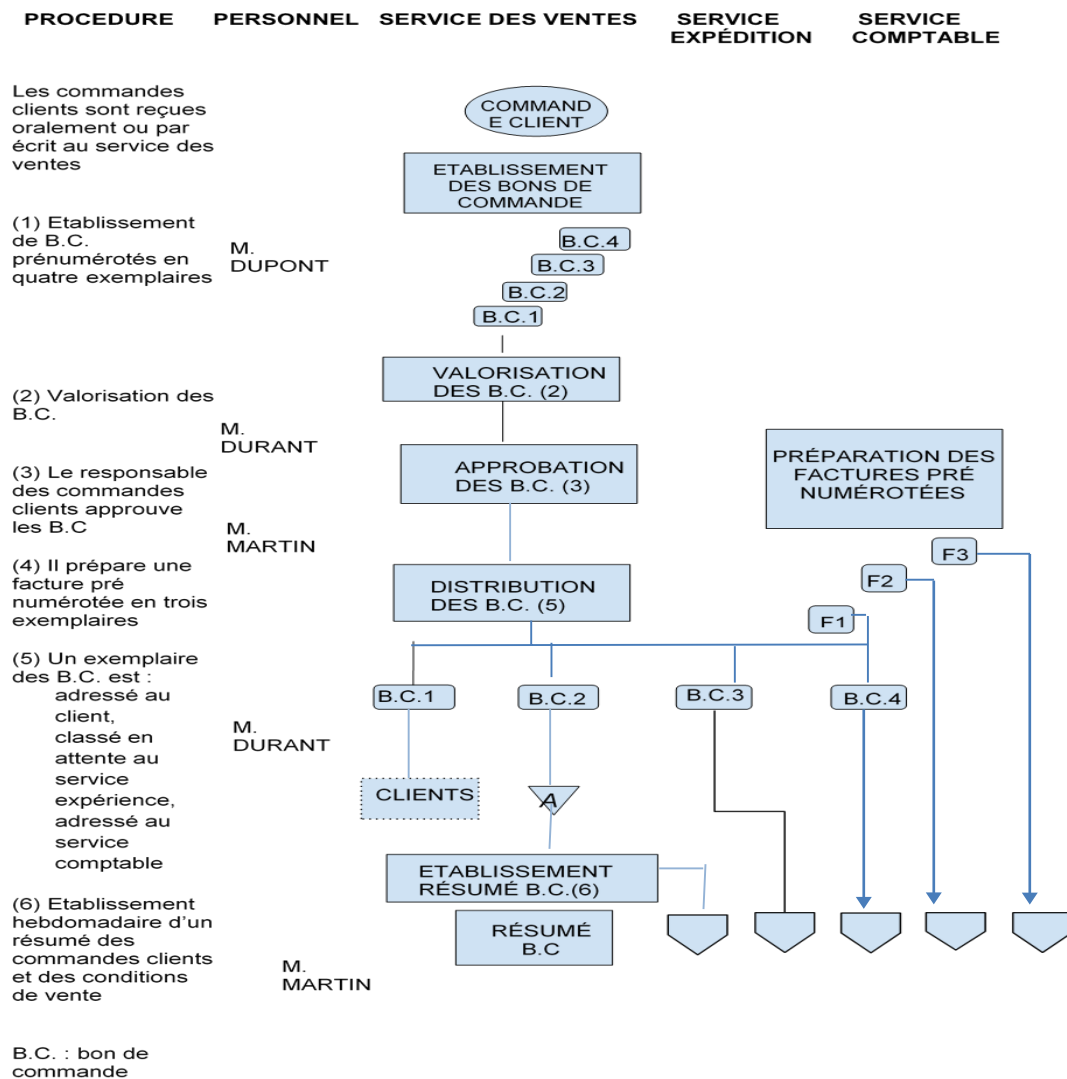
¹ Les normes ISO 9000 :2000 sont fondées sur huit principes de management de la qualité que peut appliquer la direction pour guider les efforts déployés par l'organisme pour améliorer sa performance.

² Jacques Renard, op cité, 2010, pp 355-356

³ IFACI, « Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne », <https://www.economie.gouv.fr/files/fichesmethodologiques.pdf> , P51.

Cette représentation graphique pourra être utile à l’auditeur interne pour identifier les risques relatifs à chaque du cycle vente-Client et les contrôles clefs qui devraient permettre de les maîtriser

Figure 2.15 - Un modèle d'un DCDC du cycle Vente-Client



Source : AMMICHE.M « Séminaire portant sur : d’audit interne », Alger, 2014, p240

Pour réaliser ce diagramme, vous devez respecter les étapes suivantes¹ :

- Identification du processus à représenter ;
- Identification des activités ;
- Identification des acteurs : chaque acteur identifié fera l’objet d’une colonne du diagramme.

¹ Sur le site internet : [www.exaco.mr/audit/guide technique.pdf](http://www.exaco.mr/audit/guide%20technique.pdf). « Manuel technique d'audit », Consulté le 25/03/2023. P.114

- Identification des documents.
- Identification des flux (informations en entrée et en sortie de chacune des activités) ; les éléments d'entrée d'une activité sont généralement les éléments de sortie d'autres activités.

Figure 2.17 - Les symboles utilisés en DCDC.

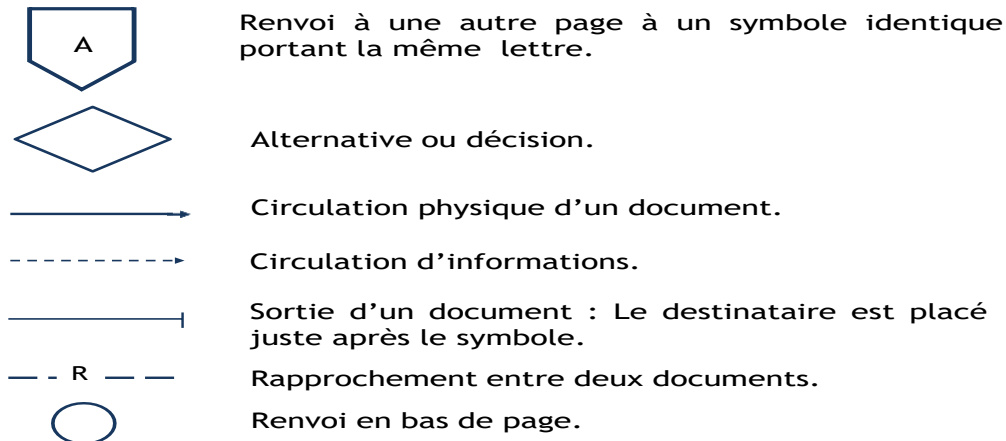
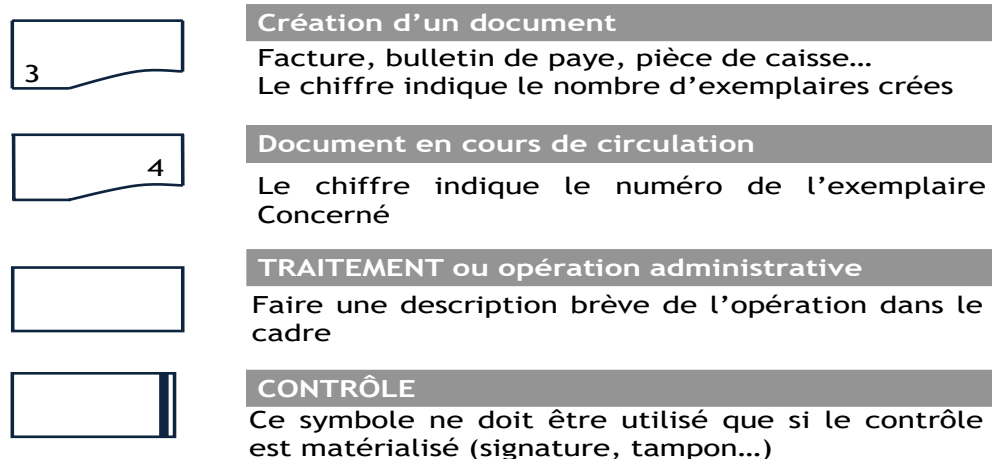


Figure 2.16 - Symboles de liaison en DCDC.



2.3 Les grilles d'analyse des taches

Selon Jacques RENARD « La grille d'analyse de tâches, est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des taches et donc d'y porter remède. Elle permet de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun ». ¹

¹ RENARD.JAQUE, op. Cit.,2009, Pp.357-358.

Elle permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné.¹

Ce document complète totalement les autres outils descriptifs. En effet, il permet de visualiser les différentes tâches.

Tableau 2.4 - La grille des taches en fonction des services intervenants

Tâches	Service commercial	ADV	Service Expédition	Service comptabilité	Trésorerie
Commande client	✓				
Enregistrement de la commande		✓			
Préparation de la commande			✓		
Expédition de la commande			✓		
Facturation		✓			
Comptabilisation				✓	
Encaissement					✓

Source : commission, « audit informatique », guide audit des processus, CRCC² Juin 202

2.4 Observation physique

En observant les activités de vente sur le terrain pour comprendre comment le processus de vente est géré et comment les procédures du dispositif du contrôle interne sont appliquées d'un service à autre, « Les pièces ou document représentant ...etc. ».

¹ SHICK, VERA, BOURROUILH, op.cit., P 188.

² CRCC : Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris a pour mission le contrôle et l'accompagnement des commissaires aux comptes.

2.5 Entretien ¹

L'entretien est la brique centrale de l'évaluation du contrôle interne. Sans lui, pas de recueil d'information. Selon MADERS² « l'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif du contrôle interne », et éventuellement constituer les preuves d'évaluation qui permettront d'atteindre les objectifs de notre mission.

Dans le domaine de l'audit, il s'agit d'une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire et donc apporte une plus-value à la collecte des informations et des éléments d'analyse et de jugement, pour chaque opération réalisée comprenant les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutés, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels.³

2.6 Le questionnaire d'évaluation « Check List »

L'évaluation du système de contrôle interne nécessite la recherche des informations relatives à l'activité auditée. Pour cela l'auditeur utilise une batterie de questions pour avoir tout ce qu'il faut c'est le questionnaire. Selon MADERS « Le QCI a pour objectif de passer " à la moulinette" un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes ».

« Le questionnaire est un outil de diagnostic qui a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes du système. ». Ce dernier est rempli après l'interview, à partir des notes prises et des documents obtenus.⁴

Ce questionnaire qui comporte un ensemble de questions fermés sur les dispositifs de contrôle interne de l'entreprise, qui va nous permettre d'approfondir encore plus notre connaissance sur les procédures du cycle des ventes et plus précisément de

- Vérifier que l'entreprise assure une séparation suffisante des tâches et des fonctions incompatibles au cycle « Vente/ Client ».
- S'assurer que toutes les opérations de ventes sont enregistrées (Objectif d'exhaustivité des enregistrements).

¹ <https://pyx4.com/blog/audit-interne-meilleurs-outils/>, Consulté le 23/03/2023, à 05 :04

² MADERS, Henri Pierre & Jean Luc, Masselin « Contrôle interne des risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maîtriser », Editions D'organisation,2006, Paris, P 55.

³ SCHICK, Pierre et autres, « Audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, Paris, 2010, PP 185-187

⁴ MADERS, Henri Pierre & Jean Luc, Masselin, Op Cit,2006, Paris, P 56.

- S'assurer que les soldes figurant dans les comptes de produits et dans les comptes clients représentent des opérations de vente réelles réalisées par l'entreprise et non pas des opérations fictives « Objectif de réalité des enregistrements »
- S'assurer que les ventes et les avoirs ne sont pas valorisés à des montants erronés « Objectif de l'évaluation correcte des enregistrements »
- S'assurer que les avoirs et ventes sont comptabilisés aux bons comptes de la comptabilité « Objectif de la bonne imputation des enregistrements ».

2.7 Le test de conformité ou de compréhension des procédures

Les tests de conformité sont des évaluations périodiques du système de contrôle interne pour s'assurer que les politiques et les procédures du cycle Vente sont suivies conformément aux procédures désignées par la direction générale. Cela permet d'effectuer une évaluation préliminaire du système de contrôle interne et des procédures du cycle vente-Client et de faire ressortir leurs points positifs « forces théoriques » et leurs points négatifs « faiblesses théoriques ». Ces tests peuvent comprendre :

2.8 Test de Cut-off des ventes

Ce test permet de vérifier d'une part si les marchandises ont bien été expédiées, en remontant les bons des transporteurs puis obtenir les factures et vérifier que les ventes ont été correctement enregistrées dans les comptes de l'exercice comptable.

2.9 Test de cheminement

Le test de cheminement est une source d'information très pertinente qui va nous permettre de soulever les anomalies qui ne sont peut-être pas connus par les responsables interviewés, ou qui ne peuvent pas être déduites à partir de l'analyse des informations collectées lors des différents entretiens effectués. Ce test permet de communiquer les factures clients et les bons de commande correspondant « les bons de commande devant être datés du mois examiné ou d'un mois antérieur », en vérifiant les montants, les noms des clients, les dates de facture et les rapprochements commande-facture. Ensuite, il contrôle les bons d'expédition des marchandises, en vérifiant les références.

2.10 Le test de permanence

Le test de permanence du contrôle interne du cycle de vente client permet de vérifier si les contrôles internes ont été efficaces sur une période donnée et si les procédures de l'entreprise

ont été respectées. Il peut inclure des vérifications de la solvabilité du client, des vérifications de la validité des commandes, des autorisations de crédit, des factures correctement émises, des paiements correctement enregistrés, etc.

2.11 Tableau des Forces et Faiblesses

Un récapitulatif synthétique, sous forme de tableau, réunit l'ensemble des constats portant sur les "forces et faiblesses" identifiées, ainsi que les risques découlant de ces faiblesses, qui ont été détectés à l'aide des outils précédemment mentionnés, tels que les tests de conformité, les mémorandums descriptifs, le diagramme de circulation, le questionnaire, les grilles d'analyse des tâches, le test de permanence, etc. Ce tableau intègre les analyses suivantes :

- Les forces du système de dispositif du CI ;
- Les faiblesses du système de dispositif du CI ;
- Les effets possibles de ces faiblesses ;
- L'impact des faiblesses sur la performance de l'entreprise ;
- Les recommandations à adresser à l'entreprise.

Conclusion du chapitre II

Le volet conceptuel nous a permis d'acquérir une compréhension générale du cycle Vente-Client et du contrôle interne qui lui est associé. Nous avons exploré les concepts fondamentaux, les objectifs et la portée de ce cycle. Deuxièmement, le volet méthodologie, qui nous a permis de connaître les outils de description et d'évaluation utilisés lors de l'évaluation de dispositif du contrôle interne lié au processus « Vente-Client ».

L'évaluation du contrôle interne revêt une importance cruciale pour l'auditeur. Étant donné le rôle essentiel de la fonction vente au sein de l'entreprise, il est crucial de comprendre en profondeur le contrôle interne du cycle Vente-Client. Cela nous permet de vérifier non seulement l'existence et la mise en œuvre du contrôle interne, mais aussi d'évaluer son efficacité et son adéquation par rapport aux objectifs. L'audit interne joue un rôle indispensable dans cette évaluation en fournissant un regard objectif et indépendant sur le contrôle interne.



Chapitre III
Pratique de l'audit interne du
cycle « Vente-Client »

Chapitre III : Pratique de l'audit interne du cycle « Vente/Client » au sein de l'entreprise « AGRODIV CHP »

Introduction du chapitre III :

Dans le cadre de notre mission d'audit du cycle Vente-Client au sein de l'entreprise "AGRODIV CHP", nous mettrons en pratique nos connaissances théoriques en suivant les trois grandes phases de l'audit : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion. Notre objectif est d'aider l'entreprise à mettre à jour son dispositif de contrôle interne en utilisant les recommandations et les conseils que nous proposerons en tant qu'auditeurs internes.

Afin de mieux développer ce chapitre, ce dernier sera composé de trois sections, La première section de ce chapitre sera dédiée à la prise de connaissance de l'entreprise. Quant à la deuxième section, nous procéderons à une description détaillée du dispositif de contrôle interne du cycle Vente-Client au sein de l'entreprise. Nous analyserons les procédures existantes. Enfin, dans la troisième section, nous présenterons la méthodologie que l'auditeur interne devrait suivre pour apprécier le cycle Vente-Client au sein de l'entreprise "AGRODIV CHP".

Section 01 : Aperçu général sur la « Filiale C.H.P » du Groupe AGRODIV

Dans cette section, nous vous fournirons un aperçu de l'entreprise, en incluant son historique, les diverses structures qui la composent, ainsi que son secteur d'activité. L'objectif est de vous donner une vision globale et concise de l'entreprise et de son contexte.

1. Présentation de l'entreprise « AGRODIV CHP »

Filiale AGRODIV Céréale des Hauts Plateaux « AGRODIV CHP » est l'une des filiales du groupe AGRODIV, c'est une extension de l'ancienne société ERIAD Sétif et SAMPAC

La société nationale de semoulerie, minoterie qui fabrique des pâtes alimentaires et couscous est créée par l'ordonnance 68-99 du 26/04/1968 modifiant le décret N°65-89 du 25/03/1965.

La première réorganisation de la S.N SAMPAC intervient en novembre 1982. Elle a été concernée par l'opération de restructuration des entreprises publiques et a donné naissance à :

- ENIAL « Entreprise Nationale de développement des Industries Alimentaires ». Cette entreprise est chargée du suivi des projets d'industries alimentaires, des réalisations et de régulation du marché national en produits alimentaires et dérivés.
- ERIAD « Entreprise des Industrie Alimentaire Céréalières et Dérivés » qui se divise en

2. Histoire de développement de l'entreprise

- En 1990, ERIAD Sétif est rentré en autonomie.
- Le 02 octobre 1997, ERIAD Sétif parachève son autonomie en filialisant les unités lui appartenant.

L'organisation d'AGRODIV a subi un changement important en 2016 suite à la restructuration de secteur public marchand de l'état. AGRODIV a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisée en filiale, et en CIC. De ce fait, AGRODIV est devenu un groupe « Holding AGRODIV ». Constitué de : La société mère, représente l'Entreprise Nationale des Industries Agroalimentaires AGRODIV chargé de la production, la distribution et la commercialisation des produits alimentaires.

Filiale AGRODIV Céréale des Hauts Plateaux (AGRODIV CHP) Ex. ERIAD Sétif, se situant sur un segment stratégique, met en œuvre un flux de travail qui va de la production des

produits de la meunerie, semoulerie. Cette filiale est composée en cinq (05) complexes industriels :

- CIC Soummam Sidi-Aich
- CIC Bourdj-Bou-Arrarij
- CIC Ain Bessam
- CIC Sidi.Aissa
- CIC Hautes Plateaux-Sétif.

Effectifs de l'entreprise « AGRODIV CHP »

La filiale AGRODIV CHP dispose d'un effectif comme suit :

- Cadres : 234 cadres
- Agents de maîtrise : 353 travailleurs
- Agents d'exécution : 535 travailleurs

En ce qui concerne la capacité de production de l'exercice 2021, voici les chiffres disponibles :

- 1.150.177 Qt de semoule
- 1.205.253 Qt de la farine
- 715 Qt de pâtes alimentaires
- 1.158.194 Qt provenant des déchets de broyage « c'est-à-dire son ».

3. Logo de l'entreprise « Filiale CHP » du groupe AGRODIV



Source : Extrait des documents de l'entreprise

4. Fiche technique de la société

<u>F i c h e t e c h n i q u e d e l a S o c i é t é</u>	
L i b e l l e e	I n f o r m a t i o n
Dénomination sociale	Société : filiale céréales des hauts plateaux / Groupe AGRODIV
Date de Constitution	Année 1982
Forme juridique	Société par actions « SPA »
Secteur d'activité	La production, la distribution et la commercialisation des produits alimentaires
Capital social	891 310 000 DA
Siège social	Avenue Bahri Khier. Cité Bizar . Bp 471, Sétif, Algérie, 19000
Date de restructuration	Année 2016
Email	contact_filiale_hps@agrodiv.dz
N° telephone	036 53 34 46 / 036 53 34 78
Site Web	www.agrodiv.dz

Source : élaboré par nos soins

5. Secteur d'activité

Son activité principale est la transformation des céréales du blé dur et du blé tendre, la production et la commercialisation des produits dérivés. La filiale est composée des moulins de trituration.

- Semoulerie : le blé dur, est la matière première utilisée pour obtenir de la semoule.
- Minoterie : le blé tendre, est la matière première utilisée pour obtenir la farine

5.1 Fabrication de pâtes alimentaires et couscous

- Fabrication de pâtes alimentaires et couscous
- Fabrication de pâtes à pizza
- Fabrication de pâtes fraîches (feuilletée ...etc.) et cuites
- Production de pains et de pâtes sans gluten.

5.2 Meunerie

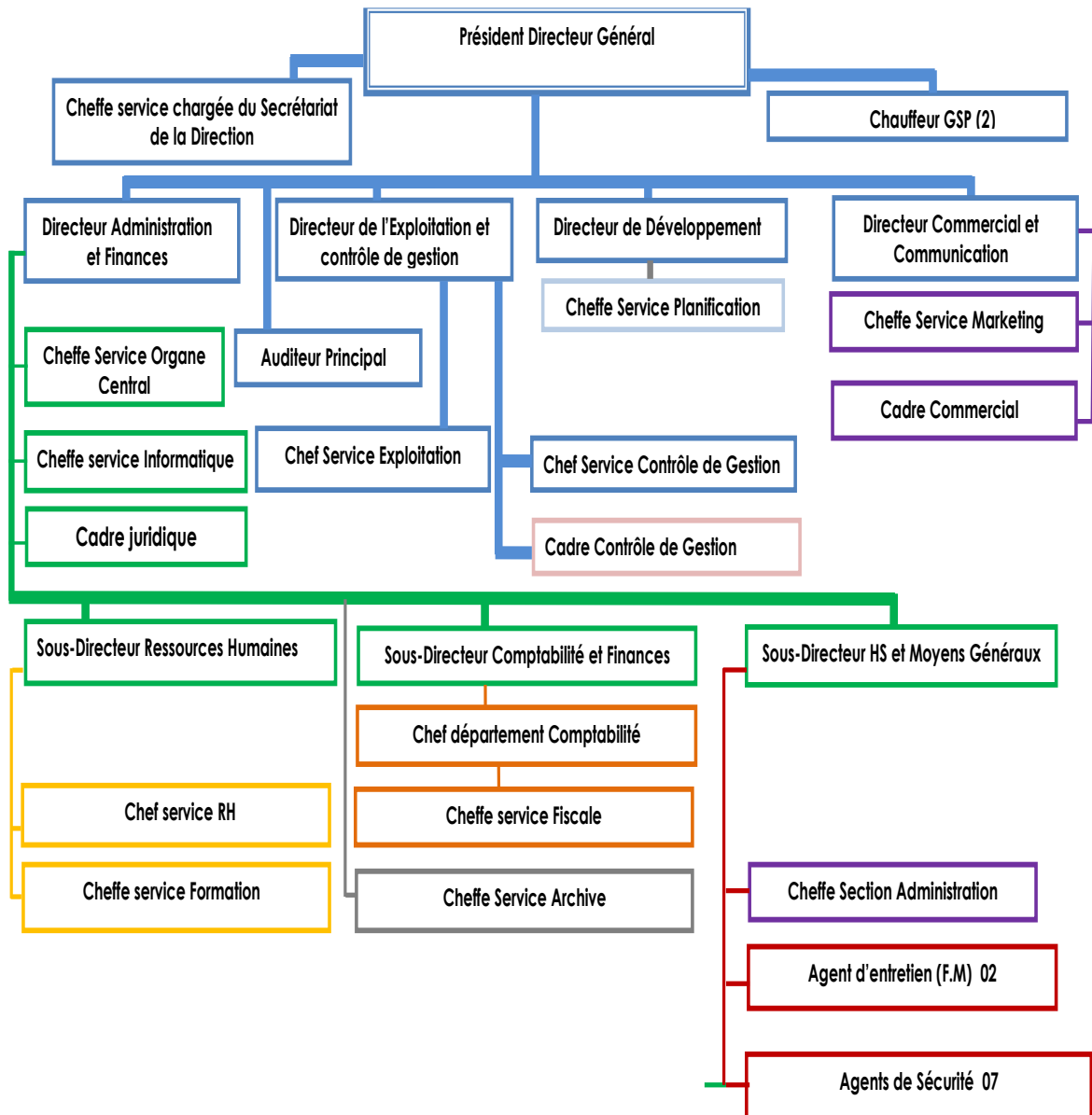
- Fabrication de semoules, gruaux et farines de céréales

- Fabrication de farines de légumineuses
- Résidus de la mouture des grains de céréales et de légumineuses
- Grains mondés de céréales
- Grains perlés de céréales
- Grains concassés ou aplatis de céréales etc...

6. Les différentes structures de l'organisme

L'organisme en question se compose de diverses structures qui jouent des rôles spécifiques au sein de son fonctionnement. Dans ce contexte, il est important de comprendre et d'explorer ces différentes structures pour avoir une vision globale de l'organisme et de son mode de fonctionnement.

6.1 L'organigramme de l'entreprise



Source : Extrait de documents de l'entreprise

6.2 Les Principales Directions de l'Organisme

Mais avant d'entamer la présentation de ses départements, il y a lieu de citer les cellules liées directement à la direction, qui sont :

6.2.1 Direction Générale

La direction être présentée par le directeur qui se trouve au sommet de l'organigramme de l'unité, le directeur est le premier responsable, il a un contact avec tous les services. Il supervise toutes les structures et toutes les fonctions de l'unité. Le directeur s'occupe de :

- Bonne organisation de l'unité
- Bonne synchronisation entre les services et leur bon contrôle
- Bon fonctionnement des moulins
- Bonne représentation de l'unité dans l'environnement extérieur
- La réalisation des prévisions et du plan annuel de l'unité
- L'assurance des bonnes conditions pour un climat social au sein de l'entreprise.

6.2.2 Secrétariat

Le secrétariat représenté par une secrétaire qui a un contact direct avec la direction. Elle s'occupe de :

- L'enregistrement de tous les courriers administratifs envoyés ou reçus au niveau du secrétariat de la direction
- L'organisation des réceptions des responsables de services, des travailleurs et des partenaires de l'unité effectuées par le directeur.

6.2.3 Direction d'administration et Finance

Cette direction est responsable de fonctions financières et comptables, informatique, ainsi la fonction juridique, cette direction gère les autres services. Tels que Service RH, Service comptabilité et finance, et le service HS et Moyens généraux.

6.2.3.1 Sous-direction de Comptabilité et Finance

Elle est représentée par un chef de service comptabilité et financiers qui s'occupe de :

- La comptabilisation de toutes les opérations financières, des engagements et des flux quotidiens opérés par l'unité (ventes. Achats. Stocks. Banques. Caisse paie et opérations divers) après la vérification de la conformité des pièces justificatives.
- L'édition de la vérification des journaux auxiliaires s'avoir : Immobilisations. Stocks. Achats ventes caisse régie. Banque exploitation. Banque, recette. Opérations. Diverses, Cessions, Paie personnel. Et Ventes marchandises....
- L'édition et la vérification des balances comptables périodiques
- Paiement des fournisseurs et encaissement des recettes commerciales
- Suivi des mouvements de la caisse et des comptes bancaires avec la banque
- L'analyse périodique des comptes comptables

6.2.3.2 Sous-direction Gestion Personnel

Ce service est chargé de l'utilisation rationnelle des ressources humaines est :

- Assure les conditions d'un climat social de travail au sein de AGRODIV CHP.
- Assure la gestion des carrières avec d'autres structures de l'unité
- Dynamise la formation et l'apprentissage interne et externe de l'unité
- Etablir les rapports périodiques des activités du service.
- Participe à l'élaboration des plans prévisionnels des ressources humaines
- Assure la discipline générale du travail.

6.2.3.3 Sous-direction Hygiène et Sécurité

Cette sous-direction assure la protection de l'unité, des travailleurs et de l'environnement. Elle est représentée par un chef de section hygiène et sécurité assisté par quatre chefs de groupe et des agents de sécurité et hygiène. Cette section a plusieurs missions (contrôle, surveillance, vérification). Elle assure :

- Le contrôle des mouvements (entrée et sortie) des biens de l'unité
- Le contrôle des entrées et sortie des personnes étrangères
- Le contrôle des entrées des matières et fournitures et des sorties des produits

6.2.4 Direction du commercial et de Communication

Cette direction est responsable sur la commercialisation des produits et représenté par un chef de service et d'autres collaborations (chef de centre facturation, responsable de transport et un chef de dépôt de ventes). Il a pour missions :

- Vente des produits
- Marketing
- L'accueil des clients

- La publicité pour les produits
- La recherche des clients.

6.2.5 Direction D'exploitation

Elle a pour mission d'élaborer des plans de production et de maintenance, de coordonner Actions d'approvisionnement du complexe et suivi de tous les niveaux de stock produit. Dans ce cadre est suivi deux services : Service Contrôle de gestion, Service de production

6.2.5.1 Sous-Direction Approvisionnements et Gestion de stocks

Le service approvisionnement et gestion des stocks est responsable sur les achats et la gestion des stocks. Cette mission est représentée par un chef de section et un chauffeur démarcher.

Ils s'occupent :

- Des achats des métiers et fournitures (y compris les pièces de rechange)
- La satisfaction des besoins des autres structures en matières et fournitures
- La gestion des mouvements des stocks des produits finis et de la matière première et fournitures

6.2.6 Direction d'audit interne

Représentée par un auditeur principal, Cette dernière répond aux attentes de Direction Générale et de Comités d'Audit, grâce à des solutions adaptées, permettant de :

- Respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats, instructions et directives du Groupe AGRODIV
- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles
- Efficacité et efficience des différents activités
- Protection des actifs de toute nature.

Section 02 : Description du dispositif de contrôle interne du cycle vente-client de la « Filiale C.H.P ».

Dans cette section, nous procéderons à la description narrative des procédures internes du cycle Vente-Client. À travers des tests d'observations et des entretiens pour obtenir une compréhension approfondie des procédures et des contrôles internes associés à ce cycle, en tenant compte de l'aspect opérationnel, administratifs et comptable.

1. La procédure opérationnelle du cycle Vente-Client

La Filiale AGRODIV CHP gère son cycle vente/client à travers plusieurs procédures essentielles. Il s'agit de l'agrément des nouveaux clients, du traitement des commandes clients, de la livraison des commandes clients, de la facturation des commandes clients et de la comptabilisation du cycle vente client, suivi des créances et l'encaissement. Chacune de ces procédures joue un rôle clé dans le processus global de vente et contribue à assurer une gestion efficace des transactions commerciales de la Filiale « AGRODIV CHP ».

1.1 La procédure de validation de nouveaux clients

Toute personne physique ou morale sans distinction peut devenir client auprès des unités s'il satisfait aux exigences réglementaires entre autres son inscription au registre de Commerce et son identification fiscale. Le client consommateur n'est soumis à aucune de ces exigences (cf. résolution N° 02 du C.A du 19/04/2003).

Après validation, Le client est tenu de fournir des pièces administratives pour justifier l'activité qu'il exerce :

- Dossier client validé ;
- Création de fichier client ;
- Identification par code et type de client.

Le but de cette procédure est de vérifier la solvabilité de chaque client avant d'accepter de la commande. Elle s'applique à toutes les transactions commerciales et comprend deux principales activités : la création d'un registre des clients et l'évaluation de leur solvabilité

1.2 Déclenchement d'opération de vente

1.2.1 Détermination et la revue des exigences client

Chaque exigence du client est consignée sur un bon de commande déposé auprès du service commercial.

Le chargé du commercial transmet les informations sur un formulaire intitulé "Revue des exigences clients", qui peut être signé par le client si nécessaire. Avant chaque commande, ce formulaire est remis au client et comprend divers éléments tels que le :

- Bon de commande du client ;
- Contrat commercial, le cas échéant ;
- Vérification des stocks ;
- Programme d'enlèvement et délais de livraison ;
- Établissement du bon d'enlèvement ;
- Bon de cession ;
- Vérification de l'effet de commerce, comprenant le bon de cession, le bon de pesage, le bon de chargement, le chèque ou le reçu de versement.).

1.2.2 La procédure de traitement des bons de commande

Lors de la réception d'une commande, celle-ci est enregistrée manuellement et le formulaire correspondant est envoyé par le service commercial au service de gestion des stocks pour vérifier la disponibilité des produits pour s'assurer que l'entreprise est en mesure d'honorer la commande du client.

En cas de rupture de stock, des mesures appropriées sont prises pour prendre en charge la commande.

Une fois la disponibilité des stocks confirmée, le magasinier répond favorablement sur le formulaire, informant ainsi le service commercial de la disponibilité des produits.

1.3 La procédure de versement du client

A cette étape le service commercial établit un bon de règlement au client, mentionnant le numéro du produit, le montant et le numéro de compte de l'entreprise. Ce dernier effectue un versement à la banque et reçoit un avis de crédit bancaire à son nom.

Ensuite, le client remet l'avis de crédit bancaire original au service commercial. À ce stade, le service commercial envoie un dossier contenant le bon de commande, le formulaire et l'avis de crédit bancaire.

1.4 La procédure de facturation :

Suite au dossier envoyé par le service commercial au service de facturation, ce dernier établit la facture en plusieurs exemplaires après vérification du dossier et rapprochement des différents documents reçus.

Le service de facturation envoie la facture et le bon de commande au service de gestion de stock, ce dernier procède à établir le bon de livraison pour être inclus dans le dossier de livraison. « Par service Magasinier »

A la fin de l'opération de vente, le facturier élabore tous les enregistrements journaliers nécessaires en constituant un dossier composé de :

- Journal de vente ;
- Facture ;
- Bon d'enlèvement, bon de commande ;
- Bordereau de remise des chèques ;
- Journal des stocks ;
- Journal des caisses recettes par type de client ;
- Copie contrat commercial des clients conventionnés ;

En cas d'annulation, les factures annulées « originales » doivent être classées chronologiquement au niveau du service de facturation, en mentionnant dessus « facture annulée » et barrée de deux traits en diagonale.

1.5 La procédure de livraison des commandes clients

Le chef de service d'expédition organise la livraison des produits selon les modalités convenues avec le client. « Cela implique l'utilisation de service de transport interne ou externe », en veillant à ce que la commande parvienne au client dans les délais et en bon état

De plus, un programme et délai de livraison est établi pour garantir une planification efficace par le service d'expédition. Un bon de livraison est également préparé pour permettre au client de retirer les produits commandés.

1.6 La procédure de transport « En cas l'utilisation de transport interne »

La structure transport assure les livraisons de produit aux clients et aux structures de vente de la filiale

- Elaboration du programme journalier des approvisionnements des structures de vente de la filiale,
- Programmation des livraisons,
- Réception des bons d'enlèvement des clients à livrer,
- Etablissement des feuilles de route pour les unités de transport,
- Flash consolidé de l'activité de transport.

Le client se dirige vers le magasin d'expédition de la structure pour enlèvement de sa marchandise en présentant, le document précédemment cité, au magasinier lequel ordonne « verbalement » le chargement. Entre temps, il élabore le bon de livraison « Bon de chargement ». Avec accusé de réception.

1.7 La procédure de comptabilisation

Une copie de situation mensuelle des ventes, est transmise à la structure commerciale « section vente » pour exploitation et conservation. Par ailleurs, la structure comptabilité et Finance (section vente) est aussi destinataire d'un dossier constitué de :

- Journal de vente ;
- Facture ;
- Reçus des versements (délivrés par la banque) ;
- Bordereau de remise des chèques ;
- Journal des caisses recettes par type de client ;
- Edition de remise de chèque à l'escompte.

A ce stade, la structure de comptabilité et finance commence à enregistrer les opérations comptables dans le logiciel de l'entreprise tout en rapprochant entre les différents documents générés par les autres services.

1.8 La procédure de suivi des créances clients

En raison d'un nombre important de créances impayées résultant d'une affaire judiciaire, le conseil d'administration a décidé d'interdire les ventes à terme, à l'exception des ventes liées aux boulangers et aux collectivités locales, ainsi que celles effectuées par les établissements publics à vocation éducative.

Suivi des échéances de paiement, en Maintenant un calendrier des échéances de paiement pour chaque créance émise. En surveillant attentivement les dates d'échéance et prendre des mesures appropriées en cas de retard de paiement.

1.9 La procédure de contestation

- Réclamation sur qualité du produit,
- Réclamation sur qualité de l'emballage,
- Réclamation sur le poids,
- Réclamation sur les délais d'enlèvement ou de livraison,
- Réclamation sur l'accueil,
- Réclamation sur la mal-information.

Si le client constate une anomalie sur le produit enlevé, une requête écrite est adressée au service commercial, après vérification et confirmation, l'avis favorable sera accordé pour l'échange.

Les services concernés par cette opération, en l'occurrence Hygiène et Sécurité et **G.S**, seront destinataires de copies de la requête du client. Il existe un registre est ouvert à cet effet, pour l'enregistrement de tous les cas de retours produits.

Section 03 : Le déroulement de la mission d'audit interne du cycle Vente-client au sein « AGRODIV CHP »

Dans cette section, nous allons appliquer nos connaissances théoriques en respectant la démarche de l'audit interne du cycle Vente-Client.

Dans le cadre de notre mission d'audit interne du cycle Vente-Client au sein de la filiale CHP, notre objectif principal est d'évaluer le dispositif du contrôle interne en identifiant les éventuels dysfonctionnements et insuffisances. Pour atteindre cet objectif, nous suivrons une approche en trois phases distinctes, puis nous formulerons des recommandations pour y remédier.

1. Phase de préparation

Avant d'auditer ou de contrôler n'importe quelle fonction, il est essentiel de procéder à une prise de connaissance du cycle Vente-Client. Cette étape nous a permis de recueillir tous les documents et les informations nécessaires pour préparer les travaux ultérieurs. Les principaux travaux comprennent :

1.1 La lettre de mission

Au début de notre mission d'audit, en tant qu'auditeur, nous avons envoyé une lettre de mission aux responsables concernés pour les informer de la réalisation de notre mission d'audit interne au niveau du service commercial préalablement planifiée. Cette lettre présentait le contexte de la mission de la manière suivante :

Date : 08/03/2023

Destinataire : Le directeur de l'audit interne

Copie : Le directeur commercial

Objet : Lettre de mission pour l'Audit interne du « cycle Vente-Client »

Lettre de mission

Cher Monsieur

Nous avons l'honneur de vous adresser cette lettre de mission concernant l'audit interne du cycle Vente-Client. Cette mission, qui se déroulera du 08/03/2023 au 26/03/2023, vise à évaluer les risques liés au dispositif de contrôle interne dans le domaine de la vente.

- Évaluer les risques relatifs au dispositif du contrôle interne du cycle Vente-Client.
- Analyser l'efficacité des activités du cycle Vente-Client.
- Évaluer l'organisation et l'efficacité du service commercial.

La mission concerne non seulement le service commercial, mais également tous les services impliqués dans le cycle Vente-Client.

Nous porterons l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés afin de leur permettre de se préparer et de coopérer pleinement avec notre équipe d'audit.

Merci de votre approbation.

Cordialement

Source : Elaboré par nos soins sur la base des informations fournies

1.2 Prise de connaissance avec le cycle Vente-Client

Dans la phase de préparation de la mission d'audit interne, la prise de connaissance est une étape cruciale. Cette étape impliquait à recueillir toutes les informations nécessaires sur les activités du cycle Vente, en se basant sur la description du dispositif du contrôle interne présentée dans la section précédente « **Section 02** », ainsi que sur la grille des tâches.

1.2.1 La grille d'analyse des tâches du cycle vente

La grille d'analyse des tâches, nous a permis de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure ainsi que les responsables ou les services qui les assurent :

Tableau 3- 5 - La grille des taches du cycle Vente-Client

N°	Fonctions / Taches	S. Commercial	S. gestion de stock	S. Facturation	S. Compta	S. Expédition	Autre
01	Accueil, Information et constitution du dossier client	✓					
02	Vérification de l'encours et de solvabilité du client	✓					
03	Réception de commandes	✓					
04	Renseignement de la fiche des exigences du client	✓					
05	Transmission de la fiche au S. gestion des stocks.	✓					
06	Confirmation ou infirmation de la disponibilité du stock		✓				
07	Etablissement et remise le bon de règlement au client	✓					
08	Réception et vérification l'avis du crédit	✓					
09	Elaboration et transmission de la facture et le dossier au S.G.S			✓			
10	Etablissement un bon de livraison et signature de client.		✓				
11	Sortie des produits		✓				
12	Chargements des produits		✓			✓	
13	Enregistrement des produits dans le cahier d'expédition		✓				
14	Etablissement des feuilles de route					✓	
15	Transmission du dossier complet au S. Commercial		✓				
16	Transmission de la situation mensuelle des ventes au S. Comptabilité			✓			
17	Enregistrement comptable des factures				✓		
18	Etablissement de l'avoir « En cas de retour des produits »	✓					
19	Annulation des factures « En cas de retour des produits »			✓			
20	Procédure de contestation	✓					
21	Encaissement et suivi				✓		

Source : Elaboré par nos soins sur la base des informations fournies

De cette grille de séparation des tâches nous constatons que :

L'ensemble des tâches qui interviennent pour la réalisation du processus Vente-Client est récapitulé dans ce tableau :

- Chaque personne effectue sa tâche respective
- Aucune tâche incompatible n'a été détectée.

1.3 Identification des zones à risques

A cette étape de notre mission, nous allons d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire au niveau du cycle « vente client ». Pour l'identification des zones de risque on a utilisé les outils suivants :

- Le diagramme circulaire des documents comptables « DCDC ».
- La grille des tâches « sur la base de la grille d'analyse des tâches précédente ».
- Le tableau d'analyse des risques.

1.3.1 Le diagramme de circulation des documents

C'est l'outil qui nous a permis de représenter la circulation des documents et informations entre les différentes fonctions du cycle vente-Client au sein de « AGRODIV CHP », tout en indiquant leur origine et leur destination.

Voilà d'une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.

Synoptique :

Service Commercial/
Service Marketing

Service Commercial

Service Commercial/
Section Clientèle

Chef de centre

Chef de centre

Chef de centre,
Service G.S

Chef de centre,
Magasin P.F

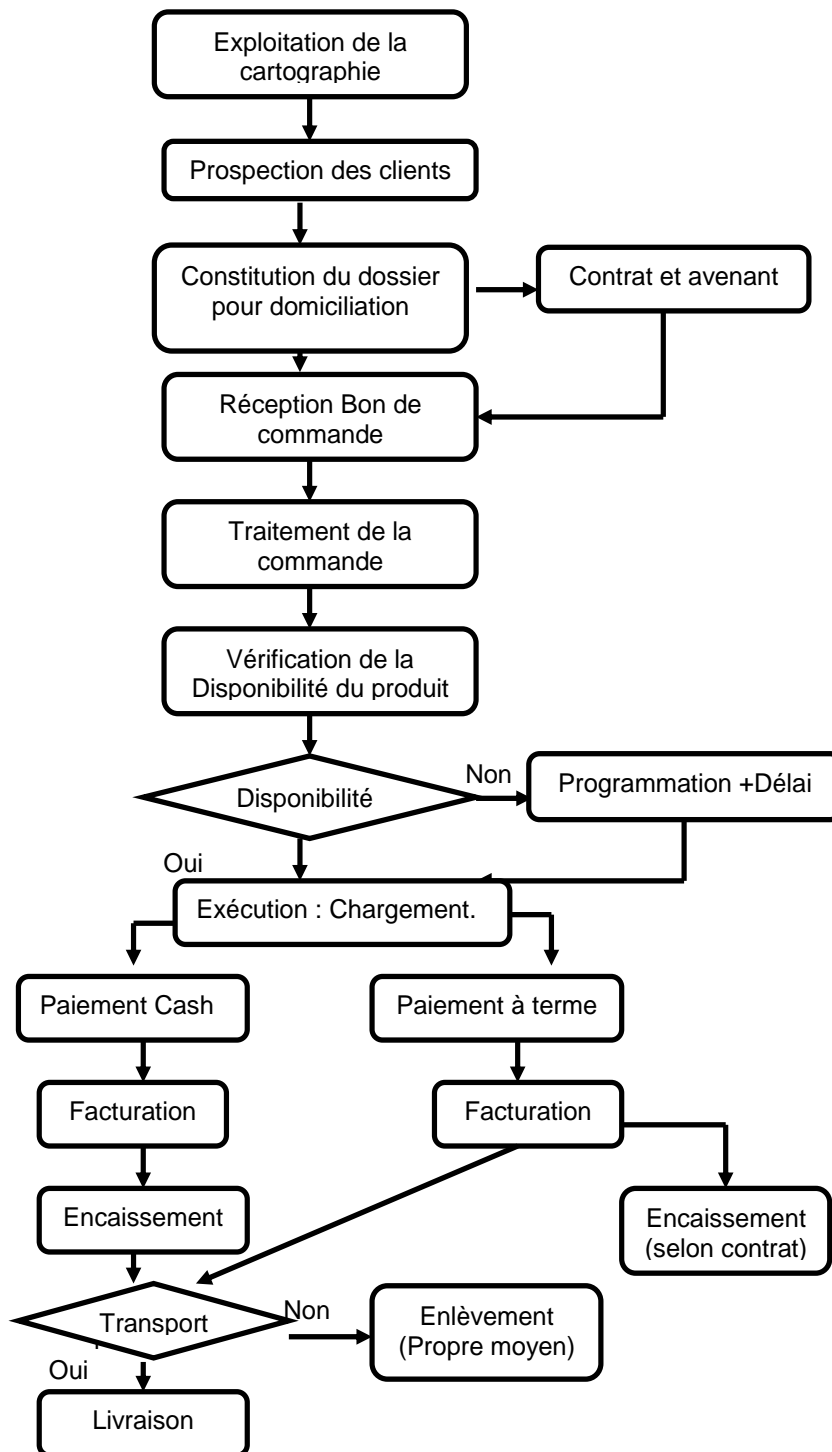
Magasin P.F

Facturier

Facturier

Section transport
(Service commercial)

Section transport



Source : Extrait des documents d'entreprise.

1.3.2 Le tableau d'analyse des risques

Après avoir établi notre connaissance du cycle Vente-Client, nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau d'analyse et d'identification des risques potentiels due à des irrégularités non prises en considération au cycle vente client comme suit :

Tableau 3.6 - Tableau d'analyse des zones de risque

Taches	Objectifs	Risque potentiel	Dispositif du CI	Evaluation
L'approbation de nouveaux clients	Assurer que seuls les clients qui satisfont aux exigences réglementaires deviennent clients de l'entreprise	Risque d'accepter des clients non conformes aux exigences réglementaires	Vérification de l'inscription au registre de commerce et identification fiscale Résolution N° 02 du C.A du 19/04/2003 pour les clients consommateurs	Fort
Réception et acceptation des bons de commande	S'assurer que les commandes sont réalisables et que les clients sont solvables	Risque d'accepter des commandes impossibles à exécuter ou de clients non solvables	Validation des commandes en fonction des conditions de prix, de règlement, de la solvabilité du client et de la disponibilité des produits en stock	Fort
Traitement des commandes	Vérifier la disponibilité des produits et prendre en charge les ruptures de stock	Ruptures de stock non gérées correctement, retard dans la prise en charge des commandes	Vérification de la disponibilité des produits en stock avant de valider les commandes	Fort
Procédure de versement du client	Assurer que le client a versé dans le Compte bancaire de l'entreprise	Recevoir des avis de crédit bancaire falsifiées	Aucun dispositif n'a été mis en place	Faible

<p>La livraison des commandes clients</p>	<p>Livrer les produits aux clients et assurer la réception des commandes</p>	<p>Risque de livraisons incorrectes ou de non-réception des commandes par client</p>	<p>Elaboration d'un programme journalier de livraison</p> <p>Vérification des bons livraison et établissement des feuilles de route pour le transport</p> <p>Remise de factures et bons de livraison pour un accusé de réception</p>	<p>Fort</p>
<p>Facturation</p>	<p>Assurer une facturation précise et complète</p>	<p>Erreurs ou omissions dans la facturation</p>	<p>Établissement de tous les enregistrements nécessaires (journal de vente, facture, bon livraison, bon de commande, etc.)</p>	<p>Fort</p>
<p>Comptabilisation</p>	<p>Assurer une comptabilisation précise et complète des ventes et des paiements</p>	<p>Risque de comptabilisation incorrecte des ventes et des paiements</p>	<p>Réception d'un dossier comprenant tous les documents nécessaires. (Non Appliquée)</p>	<p>Faible</p>
<p>Suivi des clients</p>	<p>Assurer un suivi des échéances de paiement et prendre des mesures en cas de retard</p>	<p>Risque de retards de paiement ou de non-paiement des créances</p>	<p>Maintien d'un calendrier des échéances de paiement</p> <p>Surveillance attentive des dates d'échéance</p> <p>Prise de mesures appropriées en cas de retard de paiement</p>	<p>Fort</p>

Source : Elaboré par nos soins sur la base des informations fournies

1.4 Définition des objectifs « l'élaboration du référentiel »

Rapport d'orientation - Audit du cycle vente-client

Date : 12/03/2023

Lieu : Sétif

Société auditée : SPA "AGRODIV CHP "

Dans ce rapport d'orientation, nous présentons les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit du cycle vente-client.

Objectifs généraux :

- *Evaluer le système de contrôle interne du cycle vente-client.*
- *Proposer des conseils à l'entreprise pour prendre les bonnes décisions.*

Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques de cette mission d'audit du service commercial sont les suivants :

- *Vérifier l'application des procédures du cycle.*
- *S'assurer que les commandes sont effectuées conformément aux règles établies. Et*
- *Vérifier que l'acceptation d'une commande est autorisée par une personne habilitée.*
- *S'assurer de l'encaissement des créances clients.*
- *Vérifier et s'assurer que le dossier de vente est contrôlé par S. Comptabilité.*
- *S'assurer que toutes les livraisons des produits sont facturées.*

Champ d'action :

Pour atteindre ces objectifs, les investigations seront menées dans les domaines suivants :

- *Service commercial et les magasins de la SPA AGRODIV.*
- *Service finance et comptabilité.*
- *Service de facturation.*
- *Service expédition. Et Gestion des stocks*
- *Service de suivi des créances.*

Fait à Sétif, le 12/03/2023.

2. Phase de réalisation

Après avoir pris connaissance de la société « **AGRODIV CHP** » et son contrôle interne du cycle vente client, Dans cette phase on a fait appel aux capacités d'analyse en procédant au QCI et constats qui nous a permis d'atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation.

2.1 Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture s'est tenue le 15 Mars 2023, La réunion d'ouverture se tient chez l'audité « **AGRODIV CHP** » sur le lieu de mission. Cette réunion nous a permis d'établir le premier contact entre moi en tant qu'auditeur et les acteurs clés du processus.

La réunion d'ouverture fut sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit :

Compte rendu de Réunion d'ouverture - Mission d'audit interne

Participants :

- **Auditeurs : Mr, Kébaili Djallel-eddine**
- **Audités :**
 - **Le chargé du commercial**
 - **Le responsable de gestion des stocks**
 - **Responsable Comptabilité et finance.**

Date et lieu : Sétif le 15/03/2023

Ordre du jour : N°02

Points essentiels abordés :

- Présentation de l'objectif et du périmètre de la mission d'audit
- Discussion sur les attentes de la direction concernant l'audit du cycle vente-Client
- Présentation du plan de travail et des méthodologies d'audit proposée.
- Confirmation des dates et des horaires des rencontres.

Merci de votre collaboration

Cordialement

2.2 Travail sur terrain

2.2.1 Le questionnaire de contrôle interne du « cycle Vente-Client »

Ce questionnaire comporte un ensemble de questions fermés sur les dispositifs de contrôle interne du cycle « vente-Client », va nous permettre d'approfondir encore plus notre connaissance sur les procédures du cycle des ventes et plus précisément de :

Tableau 3.7 - Questionnaire de contrôle interne

N°	Questions	Oui	Non	Commentaire
01	<p>AGRÉMENT DES CLIENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il une commission chargée de valider les clients ? - Justifiée par un document officiel prouvant l'existence du client ? - Les modifications du fichier client (notamment changement d'adresse) sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Autorisées ? ➤ Appuyées par des documents officiels des clients ? 	Oui	Non	<p>Le client doit fournir des pièces administratives pour justifier son activité, telles que le dossier client validé, l'inscription au registre de Commerce et son identification fiscale.</p> <p>Les modifications du fichier client doivent être appuyées par des documents officiels des clients.</p>
02	<p>COMMANDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'acceptation ? - Existe-t-il une procédure de vérification ponctuelle et disponibilité des stocks commandés ? - Les commandes sont –elles : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Validées par des bons de commande clients ? ▪ Approuvées par une personne autorisée ? - existe-il un suivi séquentiel des commandes ? 	Oui		<p>Les commandes sont validées par l'entreprise quant à leur exécution, en tenant compte des conditions « de règlement, de solvabilité du client,</p> <p>Les commandes sont validées par des bons de commande clients.</p> <p>Approuvé par le chargé du commercial</p>

03	<p style="text-align: center;">LIVRAISON</p> <p>- Chaque BC accepté donne-t-il lieu à l'établissement d'un bon de livraison en plusieurs exemplaires ?</p> <p>Est-ce que le BL est signée par le client avant toute livraison ?</p> <p>- Le magasinier vérifie-t-il que les données de chaque produit sont les mêmes entre les (BC), (BL) et le formulaire ?</p> <p>- Toutes les livraisons font-elles l'objet d'un contrôle conforme aux commandes quant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aux quantités • Prix 	<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>	<p>Non</p>	<p>Toutes les expéditions font l'objet d'un contrôle quantitatif et de conformité par rapport aux commandes.</p>
04	<p style="text-align: center;">FACTURATION</p> <p>- Les livraisons sont-elles facturées rapidement ?</p> <p>- L'émission de toute facture est-elle précédée par un Bon de commande et un bon de livraison et un formulaire d'exigence clients ?</p> <p>- Existe-il une procédure pour traitement des retours produits et élaboration des factures d'avoir ?</p> <p>- Toutes les factures et les avoirs sont-elles confrontées avec le BC et BL par rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aux quantités ? • Aux prix unitaires ? • Aux montants totaux ? • Désignation du produit ? <p>- S'assurer que le service de la facturation reçoit tous les documents nécessaires pour établir les factures de vente ?</p> <p>- Procède-t-on à des contrôles réguliers des documents d'expédition pour s'assurer que tous les produits expédiés ont bien été facturés ?</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>	<p>Non</p>	<p>Parfois tardivement</p> <p>L'émission de toute facture est précédée par un bon de commande et un bon de livraison et le formulaire</p> <p>Toutes les expéditions font l'objet d'un contrôle conforme aux commandes en termes juste de quantités</p>

	Le facturier vérifie-t-il que les données de chaque produit sont les mêmes dans les (BC), (BL) et le formulaire ?	Oui		
05	<p>COMPTABILISATION</p> <p>- Le service comptabilité vérifie-t-il la séquence numérique des factures pour s'assurer, avant comptabilisation, qu'il les a toutes reçues ?</p> <p>- Est-ce que le service de comptabilité reçoit un dossier complet comprenant BC, BL, formulaire auprès du service Facturation... ???</p> <p>- Les balances auxiliaires clients sont-elles rapprochées de la situation mensuelle des ventes pour détecter les éventuelles erreurs de comptabilisation ?</p> <p>- Le service comptable dispose-t-il d'une liste à jour des codes clients « section tiers » ?</p>	Oui	Non	Liste a jour mensuel
06	<p>ENCAISSEMENT</p> <p>- les chèques reçus sont-ils remis immédiatement à la banque ?</p> <p>- les retards de paiement sont-ils définis et suivis ?</p> <p>- Existe –il une procédure de relance clientèle pour les retards de paiement ?</p> <p>- Existe –il de relance clientèle pour les retards de paiement ?</p> <p>- Procède-t-on à la comptabilisation rapide des encaissements ?</p> <p>- Les retards de paiements E.P de collectivité local sont-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Régulièrement identifiés ? • Signalés aux intervenants dans le processus de vente pour éviter des expéditions qui ne pourront pas être encaissées ? 	Oui	Non	« Cette politique concerne les établissements publics de collectivité locaux »

D'après les résultats de l'évaluation du dispositif de contrôle interne, on déduit qu'au sein « AGRODIV CHP », il y a un système qu'on peut juger très efficace en tenant compte du nombre important des points forts détectés concernant l'application des procédures du cycle Vente-Client.

2.2.2 Révélation des anomalies

En utilisant notre Questionnaire de Contrôle Interne (QCI), nous avons effectué des investigations sur le terrain afin de détecter les anomalies et les dysfonctionnements du système de contrôle interne du cycle "Vente-Client". Les observations et problèmes identifiés ont conduit à la formulation des FRAP :

***Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
(F.R.A.P) :***

Feuille de révélation de d'analyse de problème

Référence papier de travail :

FRAP N° : 01

Problème : Pièce administrative manquante pour justifier l'activité d'un client

Constat : un dossier client n'est pas complet et validé

Causes : Manque de fourniture de pièce administrative

Conséquences : Risque de travailler avec des clients non légitimes, possédant des registres de commerces non authentifiés

Recommandations : Exiger la fourniture de toutes les pièces administratives nécessaires et valider les dossiers clients.

Vérification et authentications des registres de commerce auprès de la chambre R.C

Etabli par : Moi-même

Approuvé par :

Feuille de révélation de d'analyse de problème

Référence papier de travail

FRAP N° : 02

Problème : Inexistence d'une commission de validation des clients

Constat : Les nouveaux clients sont acceptés et validés par le chargé du commercial

Causes : Absence de processus structuré de validation des clients par d'une commission de validation

Conséquences : Risque d'accepter des clients non solvables ou peu fiables

Recommandations : Établir une commission dédiée à la validation des nouveaux clients et Mettre en place une procédure formelle de validation des clients suivi par cette commission.

Etabli par : Moi-même

Approuvé par :

Feuille de révélation de d'analyse de problème

Référence papier de travail

FRAP N° : 03

Problème : Risque de recevoir un avis de crédit falsifiés auprès du client

Constat : Suite à des investigations, certains avis de crédit ont été identifiés comme falsifiés. « Affaire juridique »

Causes : Manque de vérifications et de contrôles rigoureux des avis de crédit lors de leur réception.

Conséquences : Pertes financières potentielles en accordant du crédit à des clients non-disciplinés.

- Risque de litiges juridiques avec les clients concernés.
- Réputation de l'entreprise pouvant être entachée.

Recommandations : Mettre en place des processus de suivi régulier pour identifier rapidement les cas d'avis de crédit falsifiés et prendre les mesures appropriées. « Adopter la technique de Télé-Vérification de paiement ».

-Établir un canal de communication dédié avec la banque pour confirmer les informations relatives à chaque versement. « Par ex en utilisant le téléphone ».

Etabli par : Moi-même

Approuvé par :

Feuille de révélation de d'analyse de problème

Référence papier de travail

FRAP N° : 04

Problème : Retard d'émission un chèque d'un client.

Constat : Quelques chèque ne sont pas remis en temps opportun selon les délais convenus « Collectivités locaux ».

Causes : Manque de suivi du processus d'encaissement

Conséquences : Retard de paiement des fournisseurs, et cela peut rendre l'entreprise peu rentable, rentrant en faillite

Recommandations : Mettre en place un calendrier clair pour l'émission des chèques et respecter les délais convenus.

Etabli par : Moi-même

Approuvé par :

Feuille de révélation de d'analyse de problème

Référence papier de travail

FRAP N° : 05

Problème : Non-actualisation des procédures internes depuis 2003.

Constat : Les procédures internes ne sont pas régulièrement révisées et mises à jour pour refléter les changements organisationnels, les meilleures pratiques du cycle.

Causes : peut-être suite à un changement organisationnel survenait au sein de l'organisation, tels que des restructurations en 2016.

Conséquences : Il existe un risque d'utiliser des procédures obsolètes ou inappropriées, ce qui peut entraîner des erreurs, une inefficacité opérationnelle ou une non-conformité de la procédure du Cycle-Vente.

Recommandations : Mettre en place un plan d'actualisation spécifique pour l'année 2023 afin de remédier à la non-actualisation des procédures internes.

Etabli par : Moi-même

Approuvé par :

3. Phase de conclusion

Dans la phase de conclusion de notre mission d'audit, nous avons accompli plusieurs étapes clés, dont la rédaction d'un rapport d'audit. Ce rapport a été soumis à la direction générale de l'entreprise pour validation, ainsi qu'au service commercial qui a été audité, afin de mettre en œuvre les recommandations formulées.

3.1 Réunion de clôture

Un procès-verbal a été établi suite à une réunion qui s'est tenue le 21/03/2023 au sein de « AGRODIV CHP ». Tous les participants de la réunion d'ouverture étaient présents lors de cette réunion. Voici le contenu du procès-verbal :

Mission d'audit du cycle vente-Client « SPA AGRODIV CHP »

Compte rendu de réunion de clôture - Mission d'audit interne

Participants :

- ***Auditeurs : Mr. Kébaïli Djallel-eddine***
- ***Audités : [Service commercial, service comptabilité, service expédition et gestion de stocks, service suivi des créances]***

Date et lieu : 21/03/2023, au siège social de la SPA « AGRODIV CHP »

Points essentiels abordés :

- Lecture des observations et recommandations du rapport de synthèse
- Explication détaillée des constats et des risques identifiés
- Discussion constructive avec le directeur commercial et marketing
- Clarification des points et partage d'informations complémentaires
- Fixation des modalités pratiques pour le plan d'action et le suivi

A cet effet, nous avons procédé à la lecture de l'ensemble des observations susceptibles d'influer négativement sur le bon fonctionnement de cette structure.

Fait à Sétif, le 21/03/2023

3.2 Rapport d'audit final

Après avoir analysé les FRAP et les constats recueillis lors de notre mission d'audit interne, nous avons rédigé un rapport détaillé. Ce rapport présente les dysfonctionnements identifiés dans le cycle "Vente-Client" ainsi que les recommandations formulées pour les résoudre. Il met en évidence les améliorations nécessaires et propose des actions correctives spécifiques visant à renforcer le système de contrôle interne et à optimiser les opérations.

Date : 23/03/2023 Organisation auditée : « SPA AGRODIV »

Mission d'audit interne du cycle vente-Client

Organisation auditée : « SPA AGRODIV »

Rapport d'audit interne

Suite à l'avis favorable émis par la direction de l'entreprise pour procéder à l'audit du cycle vente-client, notre travail consistait à donner une opinion sur les activités qui composent ce cycle.

Cette mission s'est déroulée au sein du service commercial, impliquant également les services connexes tels que la gestion des stocks, la comptabilité et la finance, la facturation. Afin de recueillir les informations nécessaires, plusieurs visites sur le terrain ont été effectuées et un questionnaire de contrôle interne. L'objectif était d'obtenir une vue d'ensemble complète du processus de vente et d'évaluer l'efficacité des contrôles internes mis en place.

Les principales constatations

Les FRAP identifiées lors de notre mission mettent en évidence les dysfonctionnements et afin de remédier à ces dysfonctionnements, nous formulons les recommandations suivantes :

Faiblesse n°01 : Pièce administrative manquante

Recommandation n°01 : Exiger la fourniture de toutes les pièces administratives nécessaires et valider les dossiers clients pour minimiser le risque de travailler avec des clients non légitimes. Vérifications et authentification des registres de commerce.

Faiblesse n°02 : Inexistence d'une commission de validation des clients

Recommandation n°02 : Établir une commission dédiée à la validation des nouveaux clients et Mettre en place une procédure formelle de validation des clients suivi par cette commission.

Faiblesse n°03 : Retard d'émission un chèque d'un client.

Recommandation n°03 : Mettre en place un calendrier clair pour l'émission des chèques et respecter les délais convenus

Faiblesse n°04 : Risque de recevoir un avis de crédit falsifiés auprès du client

Recommandation n°04 : Mettre en place des processus de suivi régulier pour identifier rapidement les cas d'avis de crédit falsifiés et prendre les mesures appropriées. « Adopter la technique de Télé-Vérification de paiement ».

-Établir un canal de communication dédié avec la banque pour confirmer les informations relatives à chaque versement. « Par ex en utilisant le téléphone ».

Faiblesse n°05 : Non-actualisation des procédures internes depuis 2003.

Recommandation n°05 : Mettre en place un plan d'actualisation spécifique pour l'année 2023 afin de remédier à la non-actualisation des procédures internes.

Méthodologie :

Pour mener à bien cette mission, nous avons effectué des visites sur le terrain, examiné les documents pertinents tels que les dossiers Clients, les factures, les bons de livraison, les registres comptables, et nous avons également mené des entretiens avec les responsables des différents services concernés. En utilisant des techniques d'analyse et de vérification pour évaluer le contrôle interne en place.

Nous attirons votre attention sur l'importance de prendre en compte les recommandations formulées dans ce rapport afin de d'améliorer le processus Vente-Client, et renforcer le dispositif du contrôle interne. Nous restons à votre disposition pour toute clarification.

Établi par : Kébaili Djallel-Eddine

Fonction : Audit interne du cycle Vente-Client

Date : 23/03/2023.

Lieu : Sétif au siège de la société

Cordialement

4. Synthèse sur l'évaluation de contrôle interne du cycle vente-Client de la filiale « AGRODIV CHP »

La présente synthèse fait état des principaux résultats et recommandations issus de notre mission d'audit interne visant à évaluer le dispositif du processus cycle Vente-Client au sein de l'entreprise « AGRODIV CHP », une évaluation du contrôle interne a été effectuée. Globalement, En tant qu'auditeur interne, nous avons noté que de manière générale, le contrôle interne du cycle Vente-Client est jugé satisfaisant, avec certaines recommandations d'amélioration.

L'audit interne a révélé que les procédures applicables sont généralement respectées. Cela fournit une assurance raisonnable au bon fonctionnement du cycle et à la conformité aux règles en vigueur. Les différentes étapes du processus, de l'accueil du client à la gestion des retours et au règlement, sont couvertes par des contrôles internes adéquats.

L'évaluation du dispositif du processus Vente-Client au sein de l'entreprise « AGRODIV CHP », met en évidence à la fois des points forts et des axes d'amélioration. L'implémentation des recommandations susmentionnées « dans le rapport d'audit interne » est essentielle pour progresser vers des pratiques optimisées plus efficaces et performantes.

Conclusion du chapitre III

L'auditeur interne exerce son métier en suivant une méthodologie rigoureuse qui se décompose en trois étapes : la préparation, la réalisation et la conclusion. Cette méthodologie repose sur l'utilisation de techniques spécifiques visant à assurer la qualité d'une mission d'audit interne. Ces techniques permettent de formuler de manière objective l'opinion de l'auditeur interne, de fournir des éléments de preuve pour étayer les constatations, et d'évaluer de manière précise leurs impacts.

L'audit interne est une fonction indépendante et impartiale qui est réalisée par une équipe d'audit compétente. Dans notre cas, j'ai agi en tant que membre de cette équipe. Notre objectif principal était de fournir aux différents départements impliqués dans le cycle Vente-Client une assurance raisonnable en identifiant les risques potentiels et les points faibles du contrôle interne de ce cycle. Nous avons également formulé des recommandations visant à renforcer ce contrôle et à atteindre les objectifs fixés. Cela contribue à créer de la valeur ajoutée pour l'ensemble des départements et, par conséquent, pour l'entreprise dans son ensemble.



Conclusion Générale

Conclusion générale

Après avoir mené notre recherche sur le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du dispositif de contrôle interne du cycle Vente-Client au sein de la SPA « AGRODIV CHP », dont la question principale posée est « **comment l'audit interne contribuer à l'efficacité et à la pertinence du dispositif de contrôle interne du cycle Vente-Client** ». Et la démarche suivie par l'auditeur pour émettre une opinion sur l'efficacité et l'efficience du cycle vente-client.

Afin de délimiter le cadre de notre étude, nous avons formulé une hypothèse de recherche basée sur les observations effectuées sur le terrain. Cette hypothèse affirme que l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'évaluation des risques et des enjeux du dispositif du cycle Vente-Client.

Afin d'avoir une base solide pour notre mission, nous avons construit un corpus théorique en utilisant diverses ressources bibliographiques et documentaires disponibles sur le sujet de l'audit interne. Ce référentiel nous a fourni les connaissances nécessaires pour mener à bien notre mission d'évaluation du cycle Vente-Client et formuler des recommandations appropriées.

Nous avons adopté une méthodologie axée sur l'étude d'un cas concret d'audit du cycle Vente-Client au sein de l'entreprise « AGRODIV CHP », afin de mener notre recherche de manière approfondie et pratique. Cette approche nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement du dispositif de contrôle interne dans ce contexte spécifique et d'analyser de manière détaillée les aspects pratiques de l'audit interne.

Au cours de notre mission d'audit du cycle Vente-Client, nous avons observé que la « AGRODIV CHP » dispose d'une structure d'audit interne directement rattachée à la direction générale. Cette structure est responsable de superviser la gestion des différents processus de l'entreprise, notamment le cycle Vente-Client.

Grâce à cette structure d'audit interne, nous avons pu recueillir des informations et des données concernant les procédures mises en place par l'entreprise. Ces procédures sont conçues de manière à couvrir l'ensemble des activités liées au cycle Vente-Client.

Cette mission nous a permis d'examiner les activités exercées dans le service commercial, afin d'évaluer leurs efficacités et leurs pertinences, à travers les forces soulevées au cours de cette mission, qui nous semblent nécessaires au bon fonctionnement du cycle notamment l'existence de la fonction audit interne et l'existence des dispositifs du contrôle interne au sein

de l'entreprise « AGRODIV CHP », qui jouent un rôle capital dans l'appréciation des risques et enjeux dans le cycle Vente-Client.

Examen des hypothèses :

L'hypothèse principale : L'audit interne permet aux responsables de prévenir les risques de non-conformité du dispositif du cycle "vente-client" en évaluant son efficacité et son rendement.

Hypothèse confirmée : L'audit interne a permis aux responsables de la filiale « AGRODIV CHP » de détecter les éventuelles lacunes, faiblesses ou non-conformités dans les procédures et les contrôles mis en place au cycle Vente-Client.

L'hypothèse 01 : Le contrôle interne lié au cycle "Vente/Client" dans l'entreprise « AGRODIV CHP » est efficace pour une gestion optimale des risques auxquels il est exposé.

Hypothèse infirmée : L'absence d'un système automatisé « **notamment à travers un ERP** », a rendu le contrôle interne au niveau de « AGRODIV CHP », plus dépendant des contrôles manuels, ce qui nécessite une attention particulière pour garantir leur adéquation, leur efficacité.

Hypothèse 02 : Les recommandations et suggestions émises par l'auditeur interne, sont prises en compte et suivies par la direction générale de la SPA « AGRODIV CHP ».

Hypothèse confirmée : les recommandations et suggestions émises par l'auditeur interne au sein de « AGRODIV SPA », sont effectivement prises en compte et suivies par la direction générale de l'entreprise. Une culture de respect et de mise en œuvre des recommandations.

Suggestions proposées :

Après avoir examiné les résultats obtenus, Le résultat de l'analyse nous a permis de proposer quelques suggestions qui peuvent améliorer les modalités de gestion et l'efficacité opérationnelle au niveau du cycle Vente-Client, ces suggestions sont les suivantes :

- Adopter un système d'automatisation des différentes étapes du cycle Vente-Client, de la prise de commande à la facturation et à l'encaissement, permet de réduire les erreurs manuelles, d'améliorer la productivité et d'accélérer les délais de traitement.

- Examiner et mettre à jour les politiques et les procédures existantes pour refléter les meilleures pratiques et les changements récents dans l'environnement commercial. En assurant que les procédures sont clairement définies.
- Effectuer des audits internes périodiques pour identifier les lacunes et prendre les mesures correctives nécessaires.

En conclusion, ce mémoire nous a permis d'acquérir une connaissance approfondie de la mission d'audit, de comprendre son importance en introduisant des concepts tels que l'efficience, l'efficacité et la sincérité dans son déroulement, et de saisir son rôle essentiel dans l'évaluation du dispositif de contrôle interne du cycle Vente-Client. Nous avons pu appréhender les différentes étapes de la mission d'audit interne, de la phase de préparation à la phase de conclusion, en mettant en évidence les outils et techniques utilisés pour évaluer le dispositif de contrôle interne et formuler des recommandations. Cette étude nous a également permis de renforcer notre compréhension du rôle clé de l'audit interne dans l'évaluation continue des processus organisationnels et dans la gestion des risques.

Les limites de la recherche

La recherche repose sur les données disponibles au moment de l'étude. Il est possible que certaines informations pertinentes n'aient pas été accessibles ou disponibles pour nous, ce qui peut limiter l'exhaustivité de l'évaluation du dispositif de contrôle interne du cycle Vente-Client. Des limitations liées à la disponibilité des données peuvent restreindre la précision et la fiabilité des conclusions.

Les perspectives de notre recherche pourraient inclure les domaines suivants

A partir des limites exposées ci-dessus, nous pouvons proposer quelques voies de recherches futures pour renforcer ces résultats :

1. Explorer les nouvelles tendances et technologies en matière de contrôle interne : Avec l'évolution constante des technologies et des pratiques commerciales, il serait intéressant d'explorer comment les nouvelles tendances telles que l'automatisation des processus
2. Étudier les facteurs de succès de l'audit interne du cycle Vente-Client : Une recherche qualitative pourrait être entreprise pour identifier les facteurs clés de succès de l'audit interne du cycle Vente-Client

Ainsi nous proposons comme thème de recherche : pour bien cerner l'importance et le rôle de l'audit interne comme fonction essentielle.

« L'analyse de l'impact des recommandations de l'audit interne sur la performance du cycle Vente-Client ».

Bibliographie

1. Ouvrage :

- Afef Khalil, Wissem Ajili, Imen Ben Slimene, Mohammed-El-Amine Abdelli « **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne** », Dunod, 2022.
- Barry Mamadou, « **Audit et contrôle interne** », Cabinet Mamadou Barry, Dakar, 2009.
- Bécourt. J.C, Bouquin. H, « **Audit opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance** » 3eme Edition ECONOMICA, Paris, 2008.
- Brink V.Z, Witt, H.N, “**Modern Internal Auditing**”, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1982.
- Claude Sicard, « **L'audit de stratégie. Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise** ». Dunod, 01/01/1997.
- Coopers & Lybrand et IFACI, « **la nouvelle pratique du contrôle interne** », édition d'organisation, Paris, cinquième tirage, 2000.
- Coopers, Lybrand. « **La nouvelle pratique du Contrôle Interne** ». Paris, édition d'organisation, 2002.
- Danièle Batude, « **l'audit comptable et financier** », Edition Paolina, Paris, 1997.
- DO MARCOLINO (Pierre-Michel), « **Les meilleures pratiques du commercial** ». V-Paris : Edition d'Organisation, 2009.
- Franck Bancel, « **la gouvernance des entreprises** » édition ECONOMICA, 1997.
- Grand Bernard., Verdalle Bernard, « **Audit Comptable et Financier** », 2ème édition, Paris, Economica. 2009.
- Hutin Hervé, « **Toute la finance** », 3eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2005.
- IFACI/Coopers, « **La pratique du contrôle interne** », Éditions d'Organisation, 1994.
- JACQUES RENARD, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », 6ème Edition d'organisation, Paris, 2006.
- Jean-Charles Bécour et Henri Bouquin, « **audit opérationnel, entrepreneuriat, gouvernance et performance** », ECONOMICA, Paris, 3e édition, 2008.
- KPMG Maroc, CIGM, « **Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères** », 2007.
- KURIAN. T, « **Social audit** », Centre for Good Governance, Hyderabad, 2008.
- MADERS, Henri Pierre & Jean Luc, Masselin « **Contrôle interne des risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maitriser** », Editions D'organisation, Paris, 2006.

- Martinet Alain-Charles et Silem Ahmed : « **Lexique de gestion** », 7ème édition, Edition Dalloz, Paris, 2005.
- Nicolas Berland, Yves De Rongé – « **Contrôle de gestion** », 4e édition, France, 2019.
- Olivier Lemant et un groupe de réflexion de l'institut de l'audit interne, « **créés, organiser et développer l'audit interne –que faire pour réussir ?** », MAXIMA, Paris, 1999.
- Pierre Schick, « **Mémento d'audit interne, l'activité d'audit** », Dunod, France, 2007-01-24.
- P-L Bescos & ALL, « **contrôle de gestion et management**, éditions Montchrestien », E.J.A, 1993.
- Raymond VATIER, « **audit de la gestion sociale** », Edition d'organisation. 1988.
- RENARD J, « **Théorie et pratique du l'audit interne** », Partie naissance d'une fonction, 7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009.
- RENARD J, « **théorie et pratique de l'audit interne** », 7-ème, Éditions d'Organisation Eyrolles, Paris. 5 janv. 2010.
- Renard Jacques, « **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne** », Groupe Eyrolles, 2012.
- Sardi Antoine, « **Audit et contrôle interne bancaire** », Edition Anges, Paris, 2002.
- SCHIEKN Pierre, « **Mémento d'audit interne** », Édition Dunod, Paris, 2007.
- WEILL Michel, « **Audit stratégique** », Edition afnor, paris 2011.
- Wilmots Hans, « **Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne** », Editions Standard SA, Bruxelles, 2002.
- Zied BOUDRIGA, « **L'audit interne : Organisations et Pratiques** », 2002. », Edition Dunod, 2022.

2. Articles scientifiques :

- SAIDJ, (F), « **méthodologie et cadre de références des pratiques professionnelles de l'audit interne** », in revue nouvelle économie, N°11, février 2014.
- Journal d'études avancées en finance et comptabilité ISSN 2018/2602-7141 Volume : (04) N : (01) / (2021) Université Larbi Tebessi.

3. *Thèse et mémoires*

- CHEKROUN Meriem, Thèse doctorat, « **Le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des Entreprises Publiques Algériennes** ». Université Tlemcen.
- NANTERME. J. F, « **Gestion de la qualité : Audits internes et externes** », Université Strasbourg, P 06.
- BELAID Khayrallah, « **l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes** », centre de publication Universitaire, Tunis 2005.
- Mme Belkacemi Fadila, « **apport de l'audit interne à la performance des en apport de l'audit interne à la performance des entreprises industrielles algériennes** », Thèse préparée en vue de l'obtention d'un Doctorat- Science, Université d'Alger, 2017.
- Mme KOBIANE, « **C, d'audit interne** », Thèse préparée en vue de l'obtention d'un Doctorat- Science, Université d'Alger, 2017.

4. *Sites internet*

- <https://www.intosai.org/fr/a-propos-de-lintosai/normes-professionnelles>.
- http://perso.menara.ma/encgm/public_html/ci.doc
- <https://www.iso.org/fr/standard/31169.html#:~:text=L'ISO%2019011%3A2002%20fournit,des%20auditeurs%20de%20ces%20syst%C3%A8mes>.



Annexes

Annexes

Annexe N° 01- Questionnaire du CI du cycle Vente-Client.

N°	Questions	Oui	Non	Commentaires
	AGRÉMENT DES CLIENTS	A		
01	<ul style="list-style-type: none"> • L'insertion d'un nouveau client dans le fichier est-elle : autorisée ? • justifiée par un document officiel prouvant l'existence du client? <p>Les modifications du fichier client (notamment changement d'adresse) sont-elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ autorisées ? ➢ appuyées par des documents officiels des clients ? 	A		
	COMMANDE			
02	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'acceptation ? ▪ Existe-t-il une procédure de vérification de la solvabilité des nouveaux clients ? ▪ Les commandes sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> ➢ validées par des bons de commande clients ? ➢ Approuvées par une personne autorisée ? • existe-il un suivi séquentiel des commandes ? 			
	LIVRAISON			
03	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque chargement de commande donne-t-il lieu à l'établissement d'un bon de livraison en plusieurs exemplaires ? • Le facturier vérifie-t-il que les données de chaque article sont les mêmes dans les (BC), (BL) et fiche de garantie ? • Toutes les expéditions font-elles l'objet d'un contrôle conforme aux commandes quant <ul style="list-style-type: none"> ➢ Aux quantités ➢ Prix 			
	FACTURATION			
04	<ul style="list-style-type: none"> • Les livraisons sont-elles facturées rapidement ? • l'émission de toute facture est-elle précédée par un Bon de commande et un bon de livraison? • Existe-il une procédure pour traitement des retours ? • Toutes les factures et les avoirs sont-ils contrôlés arithmétiquement par rapport : <ul style="list-style-type: none"> ➢ aux quantités ? ➢ aux prix unitaires ? ➢ aux montants totaux ? ➢ désignation du produit ? • Le numéro des bons de livraison est – il rapproché des numéros des factures pour s'assurer qu'ils sont tous facturés ? • S'assure-t-on que le service de la facturation reçoit tous les documents nécessaires pour établir les factures de vente ? • Procède-t-on à des contrôles réguliers des documents d'expédition pour s'assurer que tous les articles expédiés ont bien été facturés ? 			
	COMPTABILISATION			
05	<ul style="list-style-type: none"> • Le service comptabilité vérifie-t-il la séquence numérique des factures pour s'assurer, avant comptabilisation, qu'il les a toutes reçues ? • La comptabilité s'assure-t-elle que les factures et avoirs lui sont transmis sans délai ? • Les balances auxiliaires clients sont-elles rapprochées des journaux pour détecter les éventuelles erreurs de centralisation ? • Le service comptable dispose-t-il d'une liste à jour des codes clients ? • Cette liste est-elle cohérente avec le fichier informatique ? 			
	ENCAISSEMENT			
	<ul style="list-style-type: none"> • les chèques reçus sont-ils remis immédiatement à la banque ? • les retards de paiement sont-ils définis et suivis ? • Existe –il une procédure de relance clientèle pour les retards de paiement ? • Procède-t-on à la comptabilisation rapide des encaissements ? • Les clients mauvais payeurs sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> • régulièrement identifiés? – • Signalés aux intervenants dans le processus de vente pour éviter des expéditions qui ne pourront pas être encaissées ? 			

Annexe N° 02 - Synthèse des constats d'audit

	<u>Synthèse des constats d'audit</u>	N° :45pl.6.LO
		PAGE : 1 sur 1

Réf : programme annuel d'audit, Année :

Structure à auditer :


Mission : Object et date

Réunion de clôture du.....

N°	Constat	Recommandation	Position de l'audit	Observation
1				
2				
3				

Le président directeur générale


Annexe N° 03 - Rapport d'audit interne

	<u>Rapport d'audit interne</u>	N° :125MHPE
		PAGE : 1 sur 1

Cahier des constats et recommandations :

N°	Constat	Recommandation	Structure concerné	Délai de correction	Observation
N°01					

Annexe N° 04 - Fiche de suivi des recommandations

	<u>Fiche de suivi des recommandations</u>	N° :L036p
		PAGE : 1 sur 1

Document à compléter et à retourner à la direction centrale audit ,20jours après l'émission du rapport d'audit
 Rapport d'audit structure : date : ...


Recommandation N° :
 Libellé de la recommandation
 Date de mise en œuvre retenue lors de la réunion de la clôture

Réponse : Nom et prénom..... fonctions : Signature : ...

Recommandation : réalisé.... Encours : Non entamé

Description du plan d'action (si nécessaire, joindre un document en annexe)

Annexe N° 05 - Programme de travail

	<u>Programme de travail</u>	N° : LIO20
		PAGE : 1 sur 1

Réf : programme annuel d'audit, Année

Structure à auditer :

Mission : Object et date

N°	Action	Auditeur(s) En charge	Technique et outils	Date de fin
1				
2				
3				

Date d'établissement

Dates de revue :

Le chef de mission

le président directeur générale

Tables des matières

Remerciements	I
Sommaire	I
Liste des abréviations	IV
Liste des figures	V
Liste des tableaux	VI
Résumé	VIII
Introduction générale	A
Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne et du contrôle interne	2
Introduction du chapitre I	2
Section 01 : Généralité sur l'audit interne	3
1. Définition de l'audit interne	3
2. La typologie de l'audit interne	5
2.1 Selon le secteur sollicité	6
2.1.1 Audit Social	6
2.1.2 Audit qualité	7
2.1.3 L'audit comptable et financier	7
2.1.4 Audit opérationnel	8
2.1.5 Audit environnemental	8
3. Les Caractéristiques de la fonction d'audit interne	8
3.1 L'universalité	8
3.2 L'indépendance	9
3.3 Objectivité	9
3.4 La périodicité : « Activité permanente et continue ».	10
4. Les objectifs de l'audit interne	10
4.1 La régularité	10
4.2 L'efficacité	11
4.3 La pertinence	11
5. Le rôle de l'audit interne dans l'organisation	12
Section 2 : Les fondements théoriques du contrôle interne	14
1. Définition du contrôle interne	14
2. Les objectifs du contrôle interne	16

3.	Les composantes du contrôle interne	16
3.1	L'environnement de contrôle	18
3.2	Evaluation des risques	19
3.3	Activités de contrôle	19
3.4	L'information et la communication	19
3.5	Le pilotage du contrôle interne « monitoring »	20
4.	Les acteurs principaux du contrôle interne	20
5.	Les limites du contrôle interne	21
Section 03 : La démarche méthodologique d'une mission d'audit interne		23
1.	Définition de la mission d'audit interne	23
2.	Les critères d'une mission d'audit interne	23
2.1	Le champ d'application	24
2.1.1	L'objet	24
2.1.2	La fonction	24
2.2	La durée	25
3.	Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne	25
3.1	La phase de préparation	25
3.1.1	L'ordre de mission	26
3.1.2	La prise de connaissance	27
3.1.3	L'identification et l'évaluation des risques	28
3.1.4	Le rapport d'orientation	29
3.2	La phase de réalisation	30
3.2.1	La réunion d'ouverture	30
3.2.2	Le programme d'audit	30
3.2.3	Le questionnaire de contrôle interne « QCI »	31
3.2.4	Le travail sur le terrain	31
3.2.5	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (F.R.A.P)	32
3.3	Phase de conclusion :	33
3.3.1	Le projet de rapport d'audit interne	33
3.3.2	La réunion de clôture	33
3.3.3	Le rapport d'audit interne	33
3.3.4	Réponses aux recommandations et suivi du rapport	34
4.	L'appréciation du contrôle interne	34

Conclusion du chapitre I	36
Chapitre II : Le contrôle interne du cycle « Vente-client »	38
Introduction du chapitre II	38
Section 01 : Concepts clés du cycle « vente-client » :	39
1. Définition du cycle de vente-Client	39
2. L'importance du cycle « Vente-Client »	39
3. Différents types de ventes :	40
4. Les services intervenants au cycle vente/ Client :	40
Section 02 : Le dispositif du contrôle interne lié cycle vente-client	43
1. La description synthétique de la procédure du cycle vente-Client	43
2. Les principales activités composant le cycle ventes /clients	44
2.1 Traitement et exécution de la commande	44
2.1.1 Traitement de la commande Client	44
2.1.2 L'exécution et la livraison de la commande	45
2.2 Facturation	45
2.3 Enregistrement comptable	46
2.3.1 Fonction « Contrôle des factures de ventes »	46
2.3.2 Fonction « Comptabilisation des factures de vente »	46
2.4 Suivi des comptes clients	46
2.4.1 Fonction « Suivi des comptes clients »	47
2.4.2 Fonction « Suivi des comptes de ventes et de TVA sur les ventes »	47
3. Les objectifs du contrôle interne du cycle vente-Client	47
3.1 La séparation des fonctions	47
3.2 La vérification des informations	47
3.3 Les contrôles informatiques	48
3.4 La surveillance et le suivi	48
4. Identification des risques opérationnels liés au cycle vente-client	48
4.1 Les composantes du risque opérationnel	48
4.2 Les risques liés au cycle vente-client	49
Section 03 : l'évaluation et les outils de description du contrôle interne du cycle Vente-Client	51

1.	Évaluation du contrôle interne du cycle vente-Client	51
1.1	Pour les auditeurs internes	51
1.2	Pour les auditeurs externes	51
2.	Les outils de description et d'évaluation du cycle Vente-Client	52
2.1	Description narrative « mémorandum descriptif »	53
2.2	Diagramme de circulation des documents « Flow Chart »	53
2.3	Les grilles d'analyse des tâches	55
2.4	Observation physique	56
2.5	Entretien	57
2.6	Le questionnaire d'évaluation « Check List »	57
2.7	Le test de conformité ou de compréhension des procédures	58
2.8	Test de Cut-off des ventes	58
2.9	Test de cheminement	58
2.10	Le test de permanence	58
2.11	Tableau des Forces et Faiblesses	59
	Conclusion du chapitre II	60
	Chapitre III : Pratique de l'audit interne du cycle « Vente/Client » au sein de l'entreprise « AGRODIV CHP »	62
	Introduction du chapitre III :	62
	Section 01 : Aperçu général sur la « Filiale C.H.P » du Groupe AGRODIV	63
1.	Présentation de l'entreprise « AGRODIV CHP »	63
2.	Histoire de développement de l'entreprise	63
3.	Logo de l'entreprise « Filiale CHP » du groupe AGRODIV	64
4.	Fiche technique de la société	65
5.	Secteur d'activité	65
5.1	Fabrication de pâtes alimentaires et couscous	65
5.2	Meunerie	65
6.	Les différentes structures de l'organisme	66
6.1	L'organigramme de l'entreprise	67
6.2	Les Principales Directions de l'Organisme	67
6.2.1	Direction Générale	67

6.2.2	Secrétariat	68
6.2.3	Direction d'administration et Finance	68
6.2.3.1	Sous-direction de Comptabilité et Finance	68
6.2.3.2	Sous-direction Gestion Personnel	69
6.2.3.3	Sous-direction Hygiènes et Sécurité	69
6.2.4	Direction du commercial et de Communication	69
6.2.5	Direction D'exploitation	70
6.2.5.1	Sous-Direction Approvisionnements et Gestion de stocks	70
6.2.6	Direction d'audit interne	70
Section 02 : Description du dispositif de contrôle interne du cycle vente-client de la « Filiale C.H.P ».		71
1.	La procédure opérationnelle du cycle Vente-Client	71
1.1	La procédure de validation de nouveaux clients	71
1.2	Déclenchement d'opération de vente	72
1.2.1	Détermination et la revue des exigences client	72
1.2.2	La procédure de traitement des bons de commande	72
1.3	La procédure de versement du client	72
1.4	La procédure de facturation :	73
1.5	La procédure de livraison des commandes clients	73
1.6	La procédure de transport « En cas l'utilisation de transport interne »	74
1.7	La procédure de comptabilisation	74
1.8	La procédure de suivi des créances clients	75
1.9	La procédure de contestation	75
Section 03 : Le déroulement de la mission d'audit interne du cycle Vente-client au sein « AGRODIV CHP »		76
1.	Phase de préparation	76
1.1	La lettre de mission	76
1.2	Prise de connaissance avec le cycle Vente-Client	77
1.2.1	La grille d'analyse des taches du cycle vente	77
1.3	Identification des zones à risques	79
1.3.1	Le diagramme de circulation des documents	79
1.3.2	Le tableau d'analyse des risques	81
1.4	Définition des objectifs « l'élaboration du référentiel »	83

2. Phase de réalisation	84
2.1 Réunion d'ouverture	84
2.2 Travail sur terrain	85
2.2.1 Le questionnaire de contrôle interne du « cycle Vente-Client »	85
2.2.2 Révélation des anomalies	88
3. Phase de conclusion	91
3.1 Réunion de clôture	91
3.2 Rapport d'audit final	92
4. Synthèse sur l'évaluation de contrôle interne du cycle vente-Client de la filiale « AGRODIV CHP »	95
Conclusion du chapitre III	96
Conclusion générale	98
Bibliographie	102
Annexes	i
Tables des matières	I